

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

En quoi la communication interne renforce-t-elle l'implication des employés communaux ?

Recherche au sein de différents services d'une
administration wallonne de taille moyenne.

Autrice : Virginie Urbain

Promoteur : Eric Cobut

Lectrice : Katja Werbrouck

Année académique 2023-2024

Master HD 120 en Communication à finalité communication interne et ressources
humaines

Remerciements

Plus qu'une formalité ou un simple signe de politesse, les remerciements constituent avant tout un geste de gratitude. C'est pour cela, au risque d'être en décalage avec le langage universitaire, que je souhaite m'exprimer en utilisant le « je » et pas le « nous ».

Cette volonté est pour moi en lien avec mon implication personnelle et ma façon de communiquer. Parce que chaque rencontre nous permet de grandir et que chaque difficulté nous enseigne quelque chose d'utile à notre parcours.

Ces études en horaire décalé sont un défi. Ce mémoire est un challenge et pour atteindre la ligne d'arrivée je n'étais pas seule. Je veux donc les mettre à l'honneur car je leur suis tellement reconnaissante.

D'abord, je tiens à remercier mon mari et mon fils qui se sont dévoués aux tâches ménagères et qui m'ont supportée au quotidien. La Direction de mon lieu de travail qui m'a permis d'y effectuer ma recherche avec des employés communaux motivés et impliqués ainsi que mes collègues qui ont été d'un grand soutien. Mes amis proches qui m'ont transmis leurs ondes positives ainsi que ceux qui ont pris de leur temps pour relire ce mémoire.

Ensuite, les professeurs de l'UCLouvain/Fucam Mons qui ont partagé leurs savoirs et leurs expériences avec passion et engouement. Déborah Horlait pour m'avoir accordé de son temps et de son expertise. Mes comparses de cours (Zakia, Vanessa et Stéphanie) pour leur amitié.

Et enfin, mon promoteur Eric Cobut, pour sa disponibilité, ses conseils et sa bienveillance.

Table des matières

Introduction générale.....	5
Chapitre 1 : Approche théorique des concepts abordés.....	7
1. La communication interne, un concept multidimensionnel.....	7
1.1. Définitions	7
1.2. Le contexte organisationnel : les objectifs et les finalités de la communication interne	9
1.3. Liens avec la communication externe	10
1.4. Les moyens et les outils nécessaires.....	11
1.5. Les enjeux et les perspectives.....	12
2. L'implication organisationnelle.....	14
2.1. Définition.....	14
2.2. Les conditions nécessaires.....	16
2.2.1. Variables personnelles et situationnelles.....	17
2.2.2. La satisfaction au travail.....	18
2.2.3. Le sentiment d'appartenance	19
2.3. Identification des particularités de l'implication	19
2.3.1. Les signes	19
2.3.2. Les freins	20
2.3.3. Les leviers.....	21
2.4. Distinction et complémentarité avec d'autres concepts	21
2.4.1. L'engagement	21
2.4.2. La motivation.....	22
2.4.3. Le soutien organisationnel perçu.....	24
3. Relations entre la communication interne et l'implication organisationnelle	25
3.1. Culture d'entreprise et place de la communication	25
3.2. Management et Ressources Humaines	27
3.3. Bien-être et santé au travail	29
4. Synthèse et cadre théorique	31
Chapitre 2 : Approche empirique	36
1. Méthodologie.....	36
2. Spécificités de l'organisation étudiée	37
2.1. Contexte organisationnel	37
2.2. Place de la communication interne.....	39
3. Corpus et collecte des données	39
3.1. Entretiens semi-directifs	39

3.2.	Focus-groupe	39
4.	Analyse thématique suggérée	41
4.1.	Thèmes émergents de l'analyse	41
4.2.	Liens avec le cadre théorique	42
4.2.1.	Communication productive descendante – cascade de communication.....	42
4.2.2.	Communication ascendante	43
4.2.3.	Communication latérale et transversale.....	44
4.2.4.	Communication intégratrice	45
4.2.5.	Communication interprétative	46
4.2.6.	Visions de l'implication organisationnelle	46
4.3.	Émergence de dimensions complémentaires	47
4.3.1.	Notion de temps.....	47
4.3.2.	Prédominance du besoin de reconnaissance de la hiérarchie	48
5.	Constats empiriques au regard de la théorie	49
5.1.	Hypothèse 1	49
5.2.	Hypothèse 2	50
5.3.	Hypothèse 3	51
5.4.	Synthèse.....	53
6.	Ecueils et limites de la recherche	55
6.1.	Posture de praticien-chercheur	55
6.2.	Analyse qualitative et ampleur du corpus.....	55
6.3.	Facteurs externes	56
6.4.	Spécificités du contexte organisationnel	56
Chapitre 3 : Pistes et perspectives		57
1.	Pistes inspirées de l'analyse	57
1.1.	Stratégie organisationnelle	57
1.2.	Management	57
1.3.	Canaux de communication	58
2.	Perspectives de recherche.....	58
Conclusion générale		60
Bibliographie		62

Introduction générale

« *Nous pouvons avoir tous les moyens de communication du monde, mais rien, absolument rien, ne remplace le regard de l'être humain* »

Paulo Coelho (Comme le fleuve qui coule, 2006)

Notre société a été bousculée par trois tendances de fond : la globalisation des échanges comprenant les usages croissants de la technologie, l'individualisation des relations humaines en lien avec l'affaiblissement des institutions de régulation du travail et l'évolution démographique. Ensemble, ces transformations contribuent à produire un monde de réseaux, global, mais où chaque individu revendique une place singulière (Serres, 2012 cité par Dietrich & Taskin, 2020). Ces tendances, parce qu'elles se situent au niveau de la société, pénètrent l'ensemble de ses composantes et, a fortiori, l'organisation, le management et les individus.

Nous nous intéressons aux relations que les individus entretiennent avec leur organisation. En effet, depuis les années 2000, la communication interne est de plus en plus considérée comme une approche managériale (Perruchot Garcia, 2016) accordant ainsi une place particulière au management humain.

Face à ces constats, à notre expérience professionnelle et à notre intérêt, nous orientons notre recherche sur les modalités d'implication des employés afin de les identifier et les analyser en lien avec la communication interne.

Dans le premier chapitre, nous abordons, en guise de revue de la littérature, l'approche théorique en définissant nos concepts de communication interne et d'implication. Nos différentes lectures nous conduisant à établir un lien entre ces deux concepts, nous identifions les éléments concrets de communication interne permettant aux employés d'être plus impliqués au sein de l'organisation.

Nous envisageons la communication interne de façon multidimensionnelle (Giroux, 1994) en nous positionnant quant à des définitions actuelles et en abordant les finalités de la communication en lien avec le contexte organisationnel. Nous présentons également les outils nécessaires ainsi que les enjeux.

Concernant l'implication organisationnelle, après avoir apporté quelques éléments de définitions, nous l'abordons notamment en la comparant avec d'autres concepts proches tels que la motivation et l'engagement. Nous mettons aussi en avant les conditions nécessaires à l'implication ainsi que les freins et les leviers en lien avec celle-ci.

Ancrés dans ces deux concepts, nous établissons des corrélations avec la culture d'entreprise, le management et le bien-être au travail afin d'étayer nos propos.

Nous mettons enfin en exergue les relations les reliant en établissant une « *théorisation bricolée* » (Marquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2022, p.153) sur lequel nous nous basons pour l'analyse.

Afin de préciser notre recherche, et aborder un terrain plus circonscrit, nous avons orienté notre question de recherche comme suit : ***En quoi la communication interne renforce-t-elle l'implication des employés communaux ? Recherche au sein de différents services d'une administration wallonne de taille moyenne.***

Selon nos lectures et notre expérience de terrain, nous posons les hypothèses suivantes :

- L'échange, la transmission et la compréhension des informations participent à l'atteinte des objectifs institutionnels en faisant adhérer son personnel lui permettant de s'impliquer dans l'organisation.
- La mise en place d'une communication intégratrice contribue, en partie, à renforcer l'implication au sein de l'organisation car elle permet de « donner du sens ».
- La communication interne de proximité (Andry, 2016), assurée par le manager, influence l'implication des employés grâce aux échanges formels et informels.

Sur base des recherches précédentes et des théories abordées par différents auteurs, nous allons présenter notre recherche empirique à partir d'un modèle hypothético-déductif. Nous tentons ainsi d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses en apportant des résultats croisant des éléments théoriques et empiriques.

Le deuxième chapitre est consacré à l'approche empirique. Nous présentons d'abord la méthodologie choisie s'orientant vers une démarche qualitative. En effet, notre volonté est d'aller à la rencontre des employés, en leur offrant un espace de parole, nous permettant de récolter des informations avec une dimension humaine. Nous nous positionnons en tant que praticien-chercheur en veillant à concilier engagement et distanciation. Consciente que cette posture peut « biaiser » notre recherche, nous avons veillé à assurer la confidentialité et l'anonymat des personnes interrogées. Cette recherche s'axe sur les différents services de l'administration mais nous avons volontairement mis de côté le service où nous travaillons afin de maintenir une distance nécessaire à l'étude. Nous abordons ensuite le contexte de notre recherche afin d'identifier les spécificités de l'organisation étudiée ainsi que les particularités de notre corpus. Nous nous appuyons sur l'analyse des informations collectées jusqu'à saturation pour créer des thématiques permettant d'établir une classification des éléments de communication interne renforçant (ou pas) l'implication organisationnelle. Travailler sur notre lieu de recherche a autant d'avantages que d'inconvénients que nous détaillons dans la partie dédiée aux écueils et aux limites.

Enfin, le troisième chapitre abordera les perspectives et les limites rencontrées au niveau de cette recherche.

Nous souhaitons ainsi apporter un regard théorique, empirique, transversal et humain à la communication interne en permettant à l'organisation étudiée d'avoir une cartographie de l'implication de ses employés tout en envisageant des pistes d'amélioration.

Chapitre 1 : Approche théorique des concepts abordés

Afin de mieux cibler notre thématique, nous allons développer les concepts de communication interne et d'implication en parcourant la littérature. L'objectif de ce chapitre étant d'avoir une perspective théorique selon différents auteurs. Dans un souci d'actualisation des recherches, nous aborderons brièvement l'aspect historique de nos concepts pour ensuite les contextualiser aux organisations d'aujourd'hui.

1. La communication interne, un concept multidimensionnel

L'apparition de la communication interne est directement attachée à l'évolution sociétale et à ses impacts sur l'organisation.

L'histoire de la communication interne remonte aux débuts de l'organisation des entreprises et de l'industrialisation vers la fin des années 40. Les premières formes de communication interne étaient essentiellement basées sur la transmission d'un message de la hiérarchie aux salariés (Giroux, 1994).

1.1. Définitions

« Tous les comportements manifestés dans une entreprise, serait-ce même le silence, ont valeur d'information... Dans cette optique, les manières de faire, de travailler, de former, ..., bref, de mettre en œuvre l'ensemble des procédures formelles de l'entreprise sont des actes de communication. » (De Saint-Georges, 1993).

En nous basant sur cette première définition, nous envisageons la communication interne comme un échange d'informations ainsi que les interactions entre les membres d'une même organisation.

Giroux (1994) envisage la communication selon deux perspectives : fonctionnaliste et interprétative. La perspective fonctionnaliste permet de comprendre le fonctionnement de l'organisation, de façon objectiviste, afin que celle-ci soit performante. Dans cette perspective, nous retrouvons la communication dite productive (transmettre une information, donner des instructions) et la communication dite intégratrice (interagir, dialoguer, former un groupe, mettre les individus en relation).

La communication productive est une vision mécaniste considérée comme un outil de production. L'émetteur du message étant un représentant de la hiérarchie donnant des instructions au travailleur représentant le récepteur. L'organisation a donc une structure formelle où la communication est envisagée uniquement de façon descendante (processus linéaire) et se concentre sur l'opérationnel ce qui structure l'organisation. L'organisation n'est considérée qu'en termes de production de biens et de services mais cela ne tient pas compte de la dimension décisionnelle et du processus de transfert de l'information.

La communication productive est le « faire-faire » axé sur la transmission d'informations centralisée sur la tâche à effectuer. Elle ne tient pas compte du relationnel.

La communication intégratrice est plus relationnelle en considérant l'individu comme un sujet faisant partie d'un système organisationnel. Le contenu du message est plus expressif et émotif. Cette vision, inspirée de l'approche des relations humaines, met en exergue les relations informelles et la notion de motivation en lien avec la culture organisationnelle. Elle permet donc l'intégration de l'individu dans la collectivité par le biais d'une communication verticale et horizontale ainsi que le développement de valeurs communes. La communication intégratrice est l'« être ensemble » axée sur la qualité des liens entre les individus.

La perspective interprétative se centre sur les individus en considérant l'organisation comme un construit social. La communication ne fait pas partie de l'organisation mais elle la construit ce qui reflète une multiplicité de réalités sociales.

Il y a des problématiques privilégiées par chacune de ces définitions et cela met en avant les perspectives de recherches qu'ouvre la définition de la communication interne comme processus d'organisation.

Nous pouvons en déduire que la communication EST l'organisation et que l'organisation FAIT la communication. La communication interne repose sur deux types de communications pouvant être ambigus : la communication organisationnelle et la communication d'organisation (De Saint-Georges, 2010).

La communication organisationnelle représente l'organisation en tant que telle. Elle est composée des informations et des explications qui la constituent (les règles, les procédures, ...). La communication d'organisation est plus complexe, elle relève notamment du type de management et a pour objectif d'influencer les comportements des personnes. Cette communication a un aspect stratégique qui se développe directement en lien avec la politique institutionnelle. C'est une vision transactionnelle construite de façon collective. Elle structure l'organisation par les échanges quotidiens entre les individus et leur participation. Elle est le « faire ensemble » (Giroux, 1994).

Ces perspectives et conceptions de communication sont spécifiques à chaque organisation, à chaque individu.

Selon Corbalan (1999), beaucoup d'approches considèrent la communication interne comme une fonction de l'organisation associée à un service spécifique. Il nous paraît plus pertinent d'y associer une vision plus actuelle en considérant le contexte ainsi que les interactions humaines. S'inspirant des travaux de Mucchielli (1998), Corbalan suggère d'utiliser la théorie des processus de communication en définissant la communication comme suit : « *Une communication se définit comme toute production humaine (expressions, conduites, paroles, écrits, ...) pouvant être lue c'est-à-dire trouver un sens dans une situation donnée par et pour les acteurs de cette situation* ». Cette définition globale nous paraît la plus appropriée à notre sujet de recherche, de plus elle offre une synthèse de la vision systémique de la communication.

Nous pouvons distinguer quatre formes de communication interne (Libaert, 2014) : *descendante, ascendante, latérale et multilatérale*. La communication descendante est une transmission des informations de la hiérarchie au collaborateur, nous parlerons aussi de communication en cascade qui consiste à diffuser une communication à l'ensemble du personnel de façon cohérente au départ du sommet de la pyramide hiérarchique (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012). La communication ascendante est la transmission inversée donc lorsque les collaborateurs font remonter les informations à la hiérarchie. La communication latérale s'effectue sur le même palier hiérarchique donc les informations se transmettent entre collègues. Enfin la communication multilatérale permet une transmission transversale des informations entre les différents membres de l'organisation.

Nous constatons que la communication interne représente un système composé de plusieurs facteurs ayant de l'influence les uns sur les autres. Cela démontre la complexité de ce concept ainsi que les angles de vue différents qu'il induit.

Il est important de communiquer aux bonnes personnes, au bon moment en utilisant les supports de transmissions adaptés et donc de réfléchir sur les processus afin de donner du sens et dynamiser la communication.

Face à ces différentes approches, nous démontrons que la communication interne est un concept multidimensionnel et nous rejoignons la conception de Déborah Horlait (Interview exploratoire, 2024 - annexe 5) : « *La communication interne est de nature complexe et ce champ est perpétuellement en mouvance en fonction du contexte dans lequel nous nous trouvons.* »

1.2. Le contexte organisationnel : les objectifs et les finalités de la communication interne

Selon le type d'organisation, les modes de coordination de la communication vont différer afin d'atteindre les objectifs. Giroux (1994) identifie six modes de coordination, s'inspirant des configurations de Mintzberg (1989), correspondant à des formes particulières de communication productive :

- une communication directe descendante dans les entreprises simples,
- une communication écrite et descendante au niveau de la standardisation des procédés dans des organisations de type bureaucratie mécaniste,
- l'acquisition d'un langage technique commun et délibération collégiale de la standardisation des qualifications au niveau des bureaucraties professionnelles,
- une communication descendante des objectifs et du contrôle dans des entreprises divisionnalisées,
- une communication horizontale avec un ajustement mutuel dans les systèmes adhocratiques,
- une communication doctrinaire via la standardisation des normes dans les organisations missionnaires.

Selon ces configurations, nous constatons que la communication est considérée comme l'information reprenant l'ensemble des structures et des procédures.

Bien que la production d'informations soit indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise, la vision systémique de la communication va au-delà de l'opérationnel. En effet, à partir des travaux d'Henriet et Boneu datant de 1990, Cobut et Donjean (2015) mettent en exergue cinq finalités de la communication interne : la compréhension, la circulation de l'information, la confrontation, la cohésion et la production de sens.

Cette vision, plus globale, prend en considération l'aspect relationnel et les interactions entre les individus. La communication a pour fonction de soutenir la stratégie de l'organisation. Elle fait l'objet d'une politique intégrée dans le plan stratégique.

Dans la même lignée, Libaert (2018) considère que la communication interne a pour objectif de soutenir le projet de l'entreprise en faisant partie intégrante de la stratégie organisationnelle. Pour ce faire, la communication interne doit : outiller, organiser, impliquer, mesurer et conseiller.

Afin d'assurer ces différentes missions, les organisations doivent donc penser le rôle de la communication interne en fonction de leur stratégie organisationnelle. Cela implique de mettre en cohérence la politique globale et la politique de communication. Selon sa culture, son positionnement stratégique ainsi que les compétences des acteurs, l'organisation peut définir son service de communication par des équipes internes, externes ou mixtes (Cobut & Donjean, 2015).

La communication interne doit être positionnée au bon niveau et être en lien direct avec la Direction générale.

Elle doit relayer la stratégie de l'entreprise en lui donnant du sens. Pour ce faire, elle est intégrée, comme la communication externe, ou fusionnée dans une approche plus globale afin de privilégier les publics et les contenus (Perruchot Garcia, 2016).

Afin d'assurer une cohérence entre le service communication et la direction, Perruchot Garcia (2016) suggère cinq indicateurs auxquels il faut être attentif :

- le service communication doit être en lien direct avec la direction,
- il doit être intégré dès le départ aux projets et être consulté quant aux différentes démarches envisagées,
- il est impliqué en cas de crise,
- il est reconnu en tant qu'acteur à part entière dans les programmes de développement et de professionnalisation,
- il est pris en considération au niveau des budgets et des investissements.

Ces indicateurs permettent une relation équilibrée afin que la communication puisse assurer son rôle stratégique.

La communication interne n'est pas uniquement de la transmission d'informations, elle représente les interactions entre les différents acteurs de l'organisation. Quand elle existe en tant que service attitré, elle est souvent rattachée au service des ressources humaines ou directement à la direction. A contrario, elle peut être « diluée » dans l'organisation sans apparaître officiellement.

Lépine (2016), s'intéressant aux dynamiques liées aux sciences de l'information et de la communication, voit la professionnalisation de la communication interne comme une mise en mouvement. L'organisation agit alors sur les aspects suivants :

- le renforcement du travail d'équipe ;
- la gestion des relations avec les usagers ;
- la construction et le partage des compétences communes ;
- la valorisation de sa propre réputation et de la réputation institutionnelle.

Chaque structure ayant des avantages et des inconvénients, le modèle parfait n'existe pas mais doit tendre au mieux vers la stratégie envisagée en se donnant les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs.

1.3. Liens avec la communication externe

La communication interne « ... elle n'est pas la communication externe en plus petit. Elle n'est pas une boîte à outils. Elle est un champ propre fait de relations et de dialogues, à la fois pour aider à la compréhension réciproque et faciliter les liens. » (Charpentier cité par Libaert, 2018).

Considérant la communication interne de façon systémique, nous constatons qu'elle est en lien direct avec son environnement et donc avec la communication externe. Perruchot Garcia (2016) spécifie que la finalité de ces deux communications est la même à la différence qu'elles agissent sur des publics différents. Les publics auxquels les organisations s'adressent ne sont pas étanches car il y a entre eux des interactions et des convergences. Accorder de l'importance à la cohérence entre l'externe et l'interne permet d'assurer la crédibilité de l'organisation. La communication externe peut influencer fortement les publics internes d'une organisation et vice versa. En effet, un salarié est à la fois un vecteur de l'image de son entreprise, un consommateur, un citoyen voire un membre actif d'associations.

Riom, Libaert & Adary (2010) mettent également en évidence la cohérence fondamentale entre l'interne et l'externe. La communication interne devrait alors précéder la communication externe, pour s'assurer que les employés soient informés avant le public externe.

Le personnel doit être un public prioritaire pour qu'il se sente plus intégré et privilégié par l'entreprise. Il est important que la communication des messages soit claire et uniforme. Tous les employés peuvent alors diffuser le même message, cela évite des contradictions pouvant porter préjudice à l'image de l'organisation ce qui devient de plus en plus complexe avec l'impact d'Internet et des réseaux sociaux.

Maintenir une bonne communication interne et externe permet ainsi d'assurer la circulation des informations et le bon fonctionnement organisationnel.

Dans le cas d'une administration publique, cela nécessite que l'organisation puisse aussi gérer l'externe en régulant sa communication publique. La communication publique représente l'organisation et comprend la communication interne (Cobut, 2021).

Notons que la communication publique est impactée également par la politique car celle-ci donne la vision à suivre. La communication publique représente l'organisation et comprend la communication interne tandis que la communication politique représente les actions de communication d'un mandataire.

1.4. Les moyens et les outils nécessaires

Le choix des outils et canaux de communication interne dépend de la taille de l'organisation, de sa culture, des objectifs de communication et donc de la stratégie globale en fonction des ressources humaines, financières et matérielles (Cobut & Lambotte, 2023).

Les moyens permettant d'assurer la communication interne peuvent être synchrones ou asynchrones (Lambotte, 2023). Les moyens synchrones assurent une communication directe et immédiate de façon programmée ou non comme les rencontres et les réunions. Les moyens asynchrones permettent quant à eux une communication différée comme les courriers, les rapports, les affiches. La transmission des informations nécessite l'utilisation de différents outils ou canaux de communication. Cobut et Donjean (2015) les répertorient en cinq catégories : les médias écrits, les médias oraux, les médias audiovisuels, les médias numériques et la communication par l'évènement.

Nous distinguons deux grandes catégories de canaux de communication interne, les canaux formels et informels. Les canaux formels sont les canaux officiels mis en place par l'organisation. Ils incluent la communication descendante (les notes de service, les circulaires, les règlements, l'Intranet, le courriel et les réunions) ainsi que la communication ascendante (boîte à idées, sondage, enquête de satisfaction, réunions d'équipe). Les canaux informels sont les canaux non officiels qui se développent spontanément entre les collaborateurs. Ils incluent la communication orale (conversations, bruit de couloir, réunion informelle) et la communication non verbale (gestuelle, expression du visage) qui constituent la communication dite relationnelle (Giroux, 1994).

D'Almeida et Libaert (2019) évoquent la diversité des outils ainsi que quatre objectifs : la transmission, la conservation d'informations, le traitement et la possibilité de relecture.

A cela, ils ajoutent une catégorie d'outils spécifiques au management en mettant en exergue que l'écrit permet de donner l'information et l'oral permet de donner du sens ainsi que l'interactivité. C'est notamment par la présence des managers sur le terrain qu'une communication désignée de proximité assure la diffusion des messages en direct, l'écoute nécessaire afin de comprendre le climat social et enfin la valorisation des salariés. Cette approche relationnelle de la communication favorise l'expression, la cohésion et la motivation.

Nous constatons, depuis la crise du Covid19, qu'il y a eu une évolution significative des canaux de communication interne au sein des organisations. L'essor des technologies numériques a bouleversé les modes de communication traditionnels, favorisant l'émergence de nouveaux outils et de nouvelles pratiques. Les canaux traditionnels tels que le mail, les réunions et les notes de service conservent néanmoins une place importante dans la communication interne. Ils offrent l'avantage d'être bien connus et compris par tous les collaborateurs, facilitant ainsi la transmission d'informations formelles et la prise de décisions. Il y a une multitude de nouveaux outils de communication interne, tels que les plateformes collaboratives, les réseaux sociaux d'entreprise et les messageries instantanées. Ces outils favorisent une communication plus fluide et interactive entre les collaborateurs, encourageant le partage d'informations et la collaboration en temps réel (Deschênes, 2021). Autant de supports qui doivent être adaptés en fonction des récepteurs et de l'organisation afin de rencontrer leurs objectifs de façon efficace. En effet, il est indispensable que la communication « *produise du sens plutôt que du bruit* » (Ravassard & Roudaut, 2022, p.174). Face à la multitude d'outils de communication les organisations diffusent par le biais de plusieurs canaux (mail, intranet, application, sms, ...) mais ne s'assurent pas nécessairement de la compréhension du message. Dès lors, la notion de feedback nous paraît indispensable.

1.5. Les enjeux et les perspectives

La communication interne fait face à des enjeux liés à différentes transformations : sociétales, organisationnelles et managériales ainsi qu'aux nouvelles attentes des individus (Dietrich & Taskin, 2020). Nous n'en présentons ici que quelques-uns qui nous paraissent en lien avec notre thématique. Ces enjeux ne sont donc pas exhaustifs.

Un enjeu, soulevé dans l'article de Salamanca Avila (2004), est notamment le développement d'une stratégie de communication. L'objectif étant d'adapter les outils nécessaires au maintien du lien social et de développer la culture organisationnelle en fonction de l'évolution de l'institution et de ses acteurs. Cet enjeu se retrouve au niveau de la communication interne en considérant une approche stratégique, opérationnelle et intégrative. Le rôle de communicateur est donc multiple : il nécessite à la fois de l'expérience et de la formation afin de renforcer l'organisation (Cobut & Donjean, 2015). Il nous paraît donc indispensable que les différents acteurs de l'organisation puissent identifier clairement la personne qui se charge de la communication et la manière dont elle est mise en place. Ceci en lui accordant une légitimité ainsi qu'une reconnaissance institutionnelle. Selon nous, les cadres intermédiaires sont impliqués dans cette vision car ils sont en lien autant avec la direction qu'avec leurs agents. Sont-ils pour autant des communicateurs professionnels ? Nous rejoignons l'hypothèse de Lépine (2016), selon laquelle la professionnalisation des activités info-communicationnelles dans les métiers et les groupes professionnels va au-delà de celui de communicateur. D'où l'importance du rôle de soutien d'un service de communication pouvant assurer la formation et l'accompagnement du management intermédiaire.

Libaert (2018) met en avant l'extension du territoire de la communication induite, entre autres, par le digital. Il présente l'entreprise comme un endroit où il n'y a plus une communication unique mais un regroupement de plusieurs communications qui interagissent. La communication devient une fonction partagée où plusieurs canaux se croisent et se chevauchent.

Pour D'Almeida et Libaert (2018), il y a là le développement de l'infobésité. Bien que la volonté semble de diffuser largement, la surcharge d'informations submerge les collaborateurs : « *Trop d'informations tue l'information*¹ ». Cobut et Donjean (2015) parlent de la multiplication de l'information, induite par les différentes parties prenantes, afin d'assurer la transparence.

Face à ces constats, l'enjeu est de trouver le canal le plus adéquat en fonction de l'interlocuteur. Au-delà de la diffusion de l'information, la notion de feedback des salariés quant à leur compréhension et la mise en avant de leur parole est un champ à investir afin de favoriser le partage de la communication ainsi que son efficacité (Libaert, 2018). La mesure et l'évaluation sont également des enjeux importants de la légitimité de la communication interne. Évaluer son efficacité permet d'améliorer les performances mais son aspect multidimensionnel complexifie la démarche (Horlait & Lambotte, 2019). Les évaluations s'orientent généralement sur l'opérationnel, c'est-à-dire sur les processus et sur les usages mais moins sur le contenu réel de la communication et sur les besoins des individus (Ibid.). Prouver l'efficacité de la communication est une démarche ardue car cela induit une traduction en termes de résultats observables et quantifiables (Cobut & Donjean, 2015). Associer l'aspect quantitatif au qualitatif afin d'analyser l'influence des différentes dimensions de la communication interne sur les employés est une perspective développée par une entreprise belge « Moodfactory ». Cette entreprise a créé un outil de mesure appelé le « Moodmeter », celui-ci est composé de différents items utilisés permettant une analyse quantitative ainsi que l'intégration de l'aspect qualitatif. Afin d'améliorer l'outil, des recherches sont toujours en cours (Horlait & Lambotte, 2019).

Face à ces enjeux, n'oublions pas les acteurs principaux sur lesquels la stratégie organisationnelle et la communication interne influent : les individus. Cinq générations cohabitent aujourd'hui dans les entreprises (Dietrich & Taskin, 2020).

Nous pouvons identifier des caractéristiques communes telles que la santé et le bien-être au travail, qui sont des dimensions importantes pour toutes les générations. Un autre exemple est l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, qui est attendu non seulement par les travailleurs plus âgés, mais aussi par les travailleurs issus des générations X, Y et Z. De la même manière, le besoin de reconnaissance, la flexibilité et l'adaptation des conditions de travail ainsi que le développement des compétences sont des attentes transversales aux différentes générations. Cobut et Donjean (2015) parlent d'influence réciproque entre les ressources humaines et la communication interne. Cette influence permet de favoriser un climat de confiance ainsi qu'une meilleure collaboration en favorisant la motivation et l'implication des collaborateurs au sein de leur organisation.

¹ Citation de [Noël Mamère](#) / La dictature de l'audimat

2. L'implication organisationnelle

2.1. Définition

Dans la revue de littérature de Malki, El Amili & El Khourchi (2021), l'implication est abordée sous de multiples formes au niveau de la sphère professionnelle et plusieurs auteurs s'y sont intéressés. Cela démontre à la fois l'intérêt et la complexité de l'implication.

L'implication organisationnelle est considérée comme un attachement psychologique pouvant notamment se retrouver dans quatre aspects professionnels (Morrow, 1993 cité par Malki et al., 2021) :

- l'organisation,
- le travail,
- la carrière,
- le groupe de travail désigné comme groupe social.

Thévenet (1992) définit l'implication comme la relation d'attachement entre l'individu et l'organisation. Il aborde deux approches de l'implication : attitudinale et comportementale. L'approche attitudinale reflète l'état d'esprit, la relation psychologique entre le salarié et l'organisation. Cette approche est considérée comme plus affective. L'approche comportementale désigne les actions volontaires des individus, les actes réels qu'ils vont poser consciemment.

Les recherches théoriques sur l'implication se sont développées en parallèle des travaux sur les attitudes au travail, traitant de la satisfaction et de la motivation au travail, avec pour objectif de mieux appréhender les causes de certains comportements organisationnels problématiques, comme l'absentéisme ou le turnover (Mowday & al., 1982 cités par Malki et al., 2021). Ces recherches ont été menées sur des domaines spécifiques de l'implication, pris isolément : l'organisation et l'emploi constituant les deux champs d'implication les plus largement explorés à l'heure actuelle.

Le terme « implication organisationnelle », traduction de l'anglais « Organizational commitment », est ici préféré à « engagement organisationnel » afin d'éviter la confusion avec d'autres concepts comme la motivation ou la satisfaction au travail (Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard, 2012).

Andry (2016) aborde les travaux d'Allen et Meyer (1991), auteurs incontournables, concernant l'implication organisationnelle. Ils la définissent comme « *l'ensemble des prédispositions mentales ou un état psychologique concernant la relation d'un employé avec l'organisation* ». Ils concilient les deux approches en démontrant que celles-ci influencent la décision de faire perdurer ou pas la relation. Selon eux, l'implication a plusieurs composantes :

- l'implication affective qui correspond à l'identification à l'organisation ainsi qu'au sentiment d'appartenance,
- l'implication calculée (ou continue) qui correspond proportionnellement à l'engagement de l'employé par rapport à ce que lui offre l'organisation,
- l'implication normative qui correspond à la conciliation entre les intérêts personnels et une obligation institutionnelle.

Leur mesure de l'implication s'analyse de façon quantitative sur base d'un questionnaire constitué de 18 items, six par composante. Nous vous proposons la traduction en français de ces items par Vandenberghe (1996) cité par Valéau (2004).

Tableau 1 : Adaptation traduite des items d'Allen et Meyer

Composante	Items
Implication affective	<ol style="list-style-type: none"> 1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation. 2. Mon organisation représente beaucoup pour moi. 3. Je suis fier d'appartenir à cette organisation. 4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation. 5. Je n'ai pas le sentiment de « faire partie de la famille » de mon organisation. 6. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens.
Implication normative	<ol style="list-style-type: none"> 1. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant. 2. Il ne serait pas correct de quitter actuellement mon organisation, même si j'y trouvais un avantage. 3. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation. 4. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais mon organisation. 5. Si on m'offrait un poste ailleurs, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation. 6. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers certaines personnes qui y travaillent.
Implication calculée (continue)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je ne voudrais pas quitter mon organisation car j'aurais beaucoup à y perdre. 2. Quitter mon organisation aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages. 3. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages. 4. Je n'ai pas d'autre choix que d'y rester. 5. Je reste parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs. 6. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation.

L'implication se valide ici comme la conséquence de certains phénomènes ou la cause de certains autres. Pour Allen et Meyer (1991), l'implication agit sur la relation en affectant les attitudes et en influençant les comportements.

Bietry (2012) ainsi que Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard (2012) abordent la remise en question de cette tridimensionnalité du concept en citant des auteurs tels que Cohen (2007), Solinger et al. (2008) ou encore Klein et al. (2012).

Notons qu'Allen et Meyer ont également reconnus l'existence de désaccords et de controverses empiriques quant à ces trois dimensions et à la redondance conceptuelle. Cohen (2007) ajoute une dimension temporelle, aux trois dimensions existantes, en prenant en considération les caractéristiques personnelles des individus avant leur entrée dans l'organisation, ce qui est lié à la socialisation familiale. Il met en exergue la profondeur de l'implication affective qui est pour lui la forme la plus importante de l'implication. Il ne remet donc pas en question tout le modèle mais y ajoute uniquement une dimension. Solinger et al. (2008), cités par Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard (2012), remettent en question les implications normative et calculée car ils les considèrent comme des attitudes différentes selon le comportement et donc pas nécessairement en lien avec l'organisation. Cette conception réduit la définition de l'implication organisationnelle en lui donnant une vision unidimensionnelle.

Klein et al. (2012), cités par Charles-Pauvers & Peyrat-Guillard (2012), suivent cette conception en soulignant que l'implication peut s'appliquer à d'autres cibles que l'organisation. Cela allant même jusqu'à remettre en question le fondement de l'implication organisationnelle en mettant l'accent sur la notion d'implication multiple et sur les liens multiples qui peuvent être en interactions. Cette approche étant plus centrée sur l'individu.

Porte et Tabrizi (2022) ont consacré un livre blanc à l'engagement et à l'implication. Pour eux, la prise en compte de liens multiples paraît importante afin de mieux comprendre l'implication. L'implication dans l'organisation a pour spécificité les aspects organisationnels tels que : les valeurs, la culture, le type de gestion, la finalité de l'organisation. Cela révélant un lien d'implication traduit par le dévouement et le sens des responsabilités du salarié.

L'implication peut également se définir comme un processus dynamique et modulable en fonction des ancrages psychosociaux de l'individu dans des rapports sociaux contextualisés singulièrement et collectivement (Mias, 2010). Pour nous, ceci démontre que l'implication n'est pas linéaire et qu'elle dépend à la fois du contexte, de l'état d'esprit et des interactions.

Pesqueux (2020) détaille trois caractéristiques spécifiques à l'implication. D'abord, il y a plusieurs logiques à l'implication car une personne peut se sentir impliquée à la fois dans son organisation, dans son métier ou dans un type de projet sans que cela ne soit nécessairement contradictoire ou opposé. Ensuite, elle est une représentation positive de l'individu envers son organisation. Enfin, elle est considérée comme une prédisposition à agir pour l'organisation. Il y aurait dans ces caractéristiques une logique de réciprocité se traduisant chez l'individu satisfait par un attachement et de la loyauté envers son organisation.

2.2. Les conditions nécessaires

Pour Thévenet (2004), il y a trois conditions à l'implication des employés : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation. La cohérence est le fait de connaître et de comprendre la stratégie organisationnelle ainsi que les objectifs à atteindre via une communication claire et transparente. La réciprocité est l'engagement de l'entreprise, la reconnaissance envers l'employé et les marques d'attention qu'elle a envers lui.

L'appropriation est l'assimilation de la culture d'entreprise et l'identification à celle-ci traduite par un fort sentiment d'appartenance. A cela s'ajoute une dimension relationnelle au niveau des liens interpersonnels avec la hiérarchie et les autres collaborateurs.

Pesqueux (2020) cite quatre facteurs déterminant l'implication selon Steers et al. (1982) : les caractéristiques personnelles liées à l'individu (âge, ancienneté, niveau scolaire, personnalité), les caractéristiques liées à la fonction occupée, les caractéristiques structurelles liées à l'organisation (délégation, participation, centralisation, formalisation) et l'expérience de travail (ambiance, attitude positive de l'organisation envers le salarié, confiance). Outre les conditions nécessaires que nous allons évoquer, que nous avons volontairement sélectionnées afin de cibler notre sujet, nous souhaitons également présenter le schéma des antécédents de l'implication établi par Andry (2016) car il démontre un panel, non-exhaustif mais déjà très fourni, d'antécédents possibles :

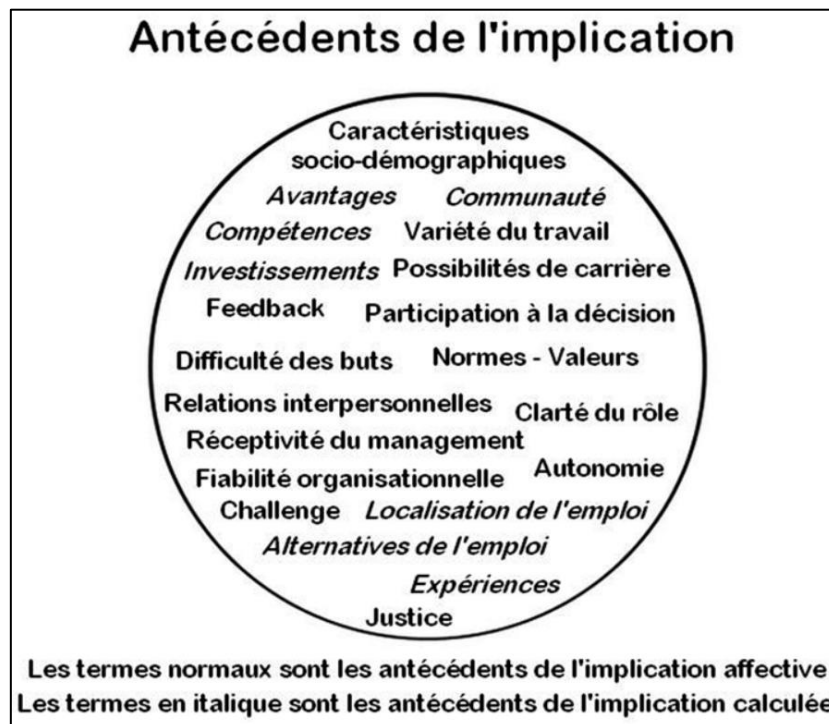


Figure 1 : Antécédents de l'implication (Andry, 2016)

Comme nous le constatons, les antécédents peuvent différer selon les composantes de l'implication organisationnelle. Dans un souci de positionnement théorique et afin de mettre la focale sur l'aspect relationnel, nous rejoignons la conception de Cohen (2007) en considérant que l'implication affective comme la forme la plus importante. Pour comprendre l'implication, nous nous basons notamment sur la psychologie sociale des organisations.

2.2.1. Variables personnelles et situationnelles

Ces variables sont considérées comme des antécédents causals de l'implication (Brown, 1996 cité par Louche, 2017).

Ces variables ont attrait :

- à la personnalité de l'individu, à l'influence de son éducation et de ses valeurs personnelles ;

- aux caractéristiques de l'emploi, en se basant notamment sur la théorie des caractéristiques du travail d'Hackman & Oldham (Depaepe, cours de management humain, 2023), qui correspondent à l'importance du contenu du travail et à l'analyse des effets psychologiques de l'enrichissement des tâches.
Le travail doit être ressenti comme ayant du sens, comme quelque chose qui compte pour la personne. La personne doit avoir une connaissance des résultats de son travail et le travail doit impliquer un sentiment de responsabilité envers les résultats ;
- aux relations avec la hiérarchie en termes de considération, de participation et de communication avec les responsables.

Selon Brown, les variables démographiques telles que l'âge, le diplôme, le sexe et la situation familiale n'ont pas de rôle causal.

Une étude empirique de Commeiras (1994) semble pourtant associer l'implication avec l'âge mais confirme qu'il n'y a pas de lien avec le niveau de formation et le sexe.

Elle stipule également que les antécédents de l'implication organisationnelle restent assez « flous ». Elle cite les recherches de Mowday et al. (1982) qui ont classé les déterminants en quatre catégories : les facteurs personnels, les caractéristiques du travail, les caractéristiques de l'organisation et les liens individu-organisation. Nous constatons que ces caractéristiques corroborent avec celles de Steers et al. (1982) explicitées ci-dessus. Elles sont donc multifactorielles, chacune pouvant être à des intensités différentes en agissant ainsi de façon plus ou moins importante sur l'implication.

2.2.2. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail se réfère à l'attitude positive d'un individu envers son travail, ses conditions de travail et ses collègues. La satisfaction est définie comme un état émotionnel qui dépend de la relation perçue entre ce que l'on veut obtenir de son travail et ce qu'il nous apporte de façon effective (Locke, 1969 cité par Louche, 2017).

Plusieurs dimensions sont associées à la satisfaction : la nature et les conditions de travail, la rémunération ou tout autre avantage associé comme la possibilité de promotion, la reconnaissance et la qualité des relations tant avec ses collègues qu'avec la hiérarchie. La satisfaction est donc associée à des variables organisationnelles (Louche, 2017).

La théorie bi-factorielle de Herzberg (citée par Bomal & Cobut, 2009) distingue la satisfaction et l'insatisfaction au travail. En effet, ces facteurs agissent indépendamment l'un de l'autre et doivent être découplés. Cette distinction procède de sa vision duale de l'individu qui cherche à échapper à la souffrance en cherchant à satisfaire ses besoins physiologiques et de sécurité, et qui d'autre part, désire s'épanouir, exprimant ainsi son besoin de réalisation. Herzberg (1959) distingue des facteurs de deux types :

- Les facteurs d'hygiène : conditions de travail, relations humaines, statut, etcetera qui n'apportent pas de satisfaction, mais dont l'absence procure l'insatisfaction. Il faut donc la maintenir à un niveau de base sous peine d'engendrer une attitude négative à l'égard de l'emploi.
- Les facteurs moteurs : qui procurent satisfaction comme l'autonomie, la responsabilité, la carrière, ... et nourrissent une attitude positive à l'égard de l'emploi.

La satisfaction est donc un sentiment de bien-être qui accompagne l'accomplissement de ce que l'on attend, désire ou souhaite.

La satisfaction au travail et l'implication organisationnelle sont deux concepts centraux en psychologie du travail et en gestion des ressources humaines. Bien qu'étroitement liés, ils ne se confondent pas.

Plusieurs facteurs contribuent à expliquer cette relation :

- Les employés satisfaits de leur travail ont tendance à être plus motivés et à investir davantage d'efforts dans leurs tâches. Ils sont également plus susceptibles d'être proactifs et de prendre des initiatives (Bomal & Cobut, 2009).
- Le sentiment d'appartenance à une communauté et le soutien social perçu au sein de l'organisation contribuent à la satisfaction et à l'implication des employés (Safy-Godineau, Fall, & Carassus, 2021).
- Les pratiques de gestion des ressources humaines qui favorisent la reconnaissance, l'autonomie et le développement des compétences des employés ont un impact positif sur leur satisfaction et leur implication (Pesqueux, 2020).

L'implication est donc considérée comme une conséquence de la satisfaction (Pesqueux, 2020).

2.2.3. Le sentiment d'appartenance

Le sentiment d'appartenance se réfère à la perception d'un individu d'être membre à part entière d'un groupe, en l'occurrence une organisation. Il se caractérise par un sentiment de connexion, d'inclusion et de valeur au sein de l'entreprise. Les employés qui ressentent un fort sentiment d'appartenance s'identifient à l'organisation, partagent ses valeurs et ses objectifs, et éprouvent une fierté à y travailler (Louche, 2017).

Le sentiment d'appartenance est une notion issue de la psychologie humaniste. Il est considéré comme un besoin fondamental dans la pyramide de Maslow, il fait partie des besoins sociaux : relations interpersonnelles, appartenance, acceptation, amitié, amour. C'est le désir d'appartenir de façon formelle ou informelle à certains groupes sociaux ou professionnels. Dans les organisations, les efforts fournis en matière de socialisation ou de culture organisationnelle contribuent à répondre à ces besoins (Depaepe, 2023).

« Si le sentiment d'appartenance à une entreprise est soutenu par la communication, il n'existe que dans l'adhésion, l'identification et l'implication du collaborateur dans l'entreprise. En cela, il est crucial de respecter des valeurs universelles telles que la confiance, la reconnaissance, le respect et le partage. Chacun en a besoin pour se sentir appartenir à un groupe social et y évoluer. » (Girardot, 2022)².

2.3. Identification des particularités de l'implication

L'implication organisationnelle présente des variables comme les valeurs, la motivation, l'engagement qui interagissent les unes avec les autres (Péoc'h & Ceaux, 2012). Elle se traduit par l'acceptation des buts et valeurs de l'organisation, par la volonté d'y exercer des efforts et par une volonté d'y appartenir. Alors comment pouvons-nous distinguer concrètement ce que représente l'implication ?

2.3.1. Les signes

Thévenet (2004) distingue des signes extérieurs correspondant à des attitudes, des comportements et des sentiments spécifiques aux personnes impliquées.

2 <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/appartenance-sentiment-collaborateurs-engagement-culture-entreprise> consulté le 1 avril 2024

Afin de comprendre ces trois notions et situer notre propos, nous souhaitons les définir sommairement. Michelik (2024) a proposé un état des lieux de la relation entre attitude et comportement.

En reprenant son article, l'attitude est définie comme une prédisposition durable à évaluer un objet, une personne ou un concept de manière favorable ou défavorable.

Le comportement est une action observable d'un individu, il peut être verbal ou non verbal, intentionnel ou non intentionnel, et dirigé vers soi-même ou vers les autres.

Un sentiment est un état mental subjectif relié à certaines émotions³.

La personne impliquée peut donc développer des signes tels que :

- faire plus que ce qui est attendu, aller au-delà de ses missions ;
- donner une place prépondérante à son organisation en la privilégiant, par exemple, à sa sphère privée ;
- « faire autrement » en déplaçant les frontières de l'emploi en se l'appropriant.

Les sentiments peuvent alors être d'ordre positif tels que la réalisation de soi, le plaisir, la satisfaction, la fierté. Mais ils peuvent aussi engendrer des émotions moins agréables telles que la tension, le stress, l'angoisse ou l'excitation.

Être attentif à ces signes est, selon nous, indispensable afin de situer le climat de travail et analyser l'investissement (ou le surinvestissement) de la personne.

2.3.2. Les freins

Thévenet (2004) relève une série de freins ayant une incidence sur l'implication. Ils peuvent dépendre de facteurs sociétaux, organisationnels ou personnels.

Les facteurs sociétaux sont en lien avec le contexte socio-économique et politique. En effet, un contexte économique difficile peut générer de l'incertitude et de l'anxiété chez les employés.

Les facteurs organisationnels sont propres à l'entreprise et à l'évolution du travail. Par exemple la rapidité des évolutions technologiques peut créer un sentiment d'obsolescence des compétences et désinvestir les employés. Les possibilités parfois limitées d'évolution de carrière et de développement des compétences, par le biais de formations adaptées, peuvent entraîner de la démotivation et un manque d'implication. De plus, une entreprise qui se base uniquement sur la performance peut mettre une pression sur ses employés et ceux-ci peuvent ressentir un stress important dû à une surcharge de travail.

Ravassard et Roudaut (2022) mettent également en exergue qu'un manque de communication interne porteuse de sens et de cohérence, peut créer un climat de méfiance et d'incertitude, nuisant à l'implication.

Les facteurs individuels sont spécifiques aux personnes. Nous relevons ici les aspects liés aux besoins humains, par exemple le manque de participation, d'autonomie et de reconnaissance ne permettent pas aux employés de s'impliquer pleinement, de plus cela a un impact négatif sur le sentiment d'appartenance (Ravassard & Roudaut, 2022). Pour Thévenet (2004), les discours âgistes de certains managers ainsi que l'équilibre vie professionnelle/vie privée peuvent aussi influencer l'implication.

³ <https://www.universalis.fr/dictionnaire/sentiment/>

2.3.3. Les leviers

Face aux différents signes et freins identifiés, nous pouvons convenir de certains éléments permettant d'influencer l'implication organisationnelle. Comme nous l'avons explicité précédemment, les conditions de l'implication sont : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Pour ce faire, Thévenet (Ibid.) invite donc les organisations à agir sur :

- l'affirmation (ou la réaffirmation) des références communes et des décisions prises via la communication,
- l'adaptation des politiques et des pratiques de management en lien avec les ressources humaines,
- l'intérêt des compétences humaines permettant de comprendre les personnes et d'assurer un dialogue continu dans un climat de confiance.

2.4. Distinction et complémentarité avec d'autres concepts

L'implication organisationnelle est un concept central décrivant l'attachement et l'investissement d'un individu envers son organisation. Sa compréhension s'enrichit par sa distinction et sa complémentarité avec d'autres concepts clés que nous avons identifiés lors de nos différentes lectures.

2.4.1. L'engagement

A la différence de l'implication organisationnelle, qui s'intéresse à la relation entre le salarié et son organisation, l'engagement au travail (job involvement) se focalise sur la relation entre le salarié et son activité de travail (Neveu, 1996 cité par Malki et al., 2021). Nous définissons l'engagement comme un contrat moral avec l'employeur qui se traduit par un fort investissement dans le travail et au service de l'organisation. Il est fonction de facteur « plus politique » par l'intégration du travailleur et son rôle dans un collectif organisé en vue d'atteindre des objectifs (Depaepe, 2023).

L'engagement se manifeste par la loyauté et la fidélité de l'individu envers son travail. Il permet le dévouement du salarié au travail, l'attachement à ses devoirs, son investissement affectif et sa régularité à remplir volontairement les objectifs de l'organisation (Cézanne, Loufrani-Fedida, Luu & Saglietto, 2019).

Cet engagement dépend donc à la fois de l'organisation, de la stratégie qu'elle développe, du dialogue social qu'elle permet ainsi que de la qualité du management.

L'engagement est donc très proche de l'implication notamment par l'ambiguïté de sa conceptualisation qui a évolué d'une vision unidimensionnelle à une vision pluridimensionnelle en se basant également sur la même théorie d'Allen et Meyer.

La première vision opposait une approche attitudinale, centrée sur les facteurs influençant son développement, à une approche comportementale, centrée sur les conditions de répétition d'un comportement. La seconde diversifie les formes d'engagement en identifiant une pluralité de cibles au-delà de l'organisation : l'engagement envers le groupe de travail ou envers le supérieur hiérarchique.

Ces formes d'engagement résultent le plus souvent d'une combinaison de caractéristiques individuelles et organisationnelles, les unes répondant aux autres. Elles se conjuguent dans l'expérience que fait le salarié du travail qui lui est confié, de l'autonomie qui lui est laissée, de l'attention et de la reconnaissance que lui accordent les managers.

Elles sont aussi tributaires de l'importance du rôle joué dans l'organisation, de la fonction occupée, de la perception que le salarié a des relations avec la hiérarchie, avec les collègues, des pratiques de GRH en matière de justice et d'équité de traitement (Dietrich & Taskin, 2020). Nous considérons l'engagement comme une force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation (Mowday et al. cités par Thévenet, 1992).

2.4.2. La motivation

De nombreux chercheurs ont étudié le processus motivationnel en démontrant qu'il est complexe et que ses déterminants sont nombreux. Nous pouvons distinguer des théories dites « de contenu » et celles dites « de processus ». Le contenu est la force qui pousse un individu à adopter tel ou tel comportement. Le processus s'intéresse à ce qui détermine ce comportement, aux attentes, afin d'identifier les moyens à mobiliser en organisation pour orienter la motivation (Dietrich & Taskin, 2020).

Bomal et Cobut (2009) spécifient que la motivation est un processus qui permet d'activer le comportement en fonction des situations et de l'environnement. La motivation est donc propre à chacun et dépend de ce qui peut nous motiver. Il n'y a donc pas une motivation générale mais des motivations différentes selon les personnes et les contextes. Nous n'aborderons pas l'intégralité des théories mais nous en proposons quelques-unes qui semblent corroborer au mieux au concept d'implication.

La théorie de contenu la plus connue est celle de Maslow (1943) qui considère que la motivation est fondée sur la satisfaction de besoins hiérarchisés.

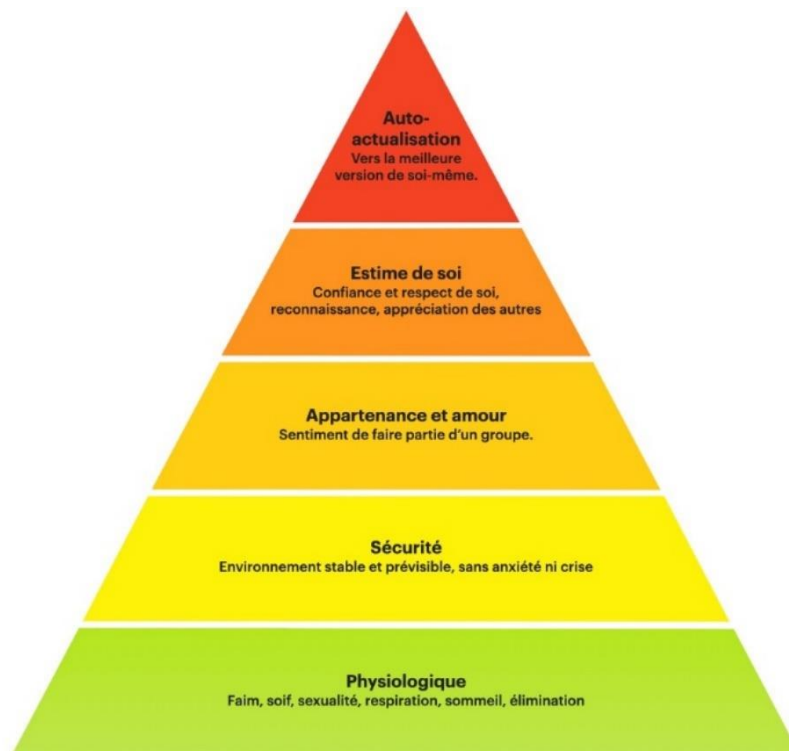


Figure 2 : Pyramide des besoins ⁴

⁴ <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>

D'après sa pyramide, les individus doivent satisfaire leurs besoins les uns après les autres. Pour motiver un salarié, il faut donc satisfaire ses besoins primaires mais également ses besoins supérieurs, en lui confiant par exemple des responsabilités (Bomal & Cobut, 2009).

Une autre théorie basée sur le contenu est celle du besoin de réalisation de McClelland qui s'est concentrée sur la partie haute de la pyramide de Maslow. Elaborée dans les années 1960, elle retient trois besoins : les besoins de réalisation de soi, liés à la réussite professionnelle, ceux de pouvoir liés au désir d'avoir de l'influence sur autrui, ceux d'affiliation liés au désir d'appartenance et de relation (Dietrich & Taskin, 2020).



Figure 3 : Théorie du besoin de réalisation de McClelland (1961)

Pour Bomal et Cobut (2009), l'implication influence la motivation. Ils s'appuient notamment sur la théorie des attentes de Vroom, appelée modèle VIE pour Valence, Instrumentalité, Expectation. La motivation est le produit de ces trois éléments donc l'absence de l'un d'eux rend le calcul nul. La valence est la valeur attribuée par l'individu à la récompense. Il faut identifier ce qui dans le travail est porteur de valeur pour l'individu et le pousse à agir.

C'est à ce niveau que se situe l'implication. L'instrumentalité est la probabilité que tel comportement permettra à accéder à telle récompense. L'expectation correspond aux attentes de l'individu en fonction de ses efforts et en considérant qu'il a les ressources nécessaires à la réalisation d'une activité. Cette approche est centrée sur le processus de construction de la motivation plutôt que sur le contenu. L'organisation doit alors identifier les attentes des individus afin d'y répondre de manière appropriée.

Demery-Lebrun (2006) aborde la proposition de Meyer et al. (2004), qui envisagent également l'implication comme une composante de la motivation, en se référant à la théorie de l'auto-détermination de Deci et Ryan (1991). Le comportement individuel serait motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Cette théorie de processus se base sur trois théories :

- La théorie de l'évaluation cognitive qui concerne les besoins de compétences et de maîtrise de l'environnement de travail (emploi, organisation), amenant l'individu à déterminer lui-même son comportement au travail.

- La théorie de l'orientation à la causalité qui concerne la volonté de l'individu de contrôler son environnement par son comportement.
- La théorie de l'intégration de soi où l'individu intériorise des contraintes externes et des formes de contrôle qui vont devenir autodéterminées.

A partir de cette théorie, plusieurs types de motivation ont été définis : intrinsèque, extrinsèque et amotivation (Louche, Bartolotti & Papet, 2006). La motivation intrinsèque est en lien avec la satisfaction par rapport aux stimulations, à la connaissance et à l'accomplissement. La motivation extrinsèque est en lien avec la possibilité de récompense ou de sanction, l'individu va donc adapter son comportement en fonction de ce que cela peut lui rapporter. L'état d'amotivation est constaté lorsqu'un travail n'est exercé qu'avec résignation, l'individu ne fait plus de lien entre ses efforts et ses résultats. Meyer et al. (2004) établissent un lien, une « proximité intellectuelle » (Demery-Lebrun, 2006), entre ces formes de motivation et les formes d'implication.

La conception de Bomal et Cobut (2009) envisage la motivation comme un processus où de multiples variables sont en interaction et qui intègre le concept d'implication. Le modèle OCR qu'ils proposent prend en considération trois types d'acteurs agissant sur la motivation : l'Organisation, le Collaborateur et le Responsable. Cette vision tridimensionnelle et systémique permet d'entretenir la motivation en associant une combinaison d'actions à chaque niveau.

2.4.3. Le soutien organisationnel perçu

Pour définir le soutien organisationnel perçu (SOP), Safy-Godineau, Fall et Carassus (2021) citent la définition de Paillé (2007) : « *la manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail* ».

L'intérêt pour le SOP vient de la théorie de l'échange social de Blau (1964), cette théorie aborde la norme de réciprocité entre les salariés et leur organisation. Pour qu'il y ait réciprocité, il faut que les salariés puissent identifier clairement les ressources mises à disposition par l'organisation afin de contribuer à leur qualité de vie au travail (Paillé, 2007).

Le SOP et l'implication organisationnelle sont étroitement liés, un SOP élevé peut favoriser l'implication organisationnelle car il renforce le sentiment de confiance et de loyauté envers l'organisation. De même, une forte implication organisationnelle peut inciter l'individu à percevoir davantage de soutien de la part de l'organisation (Safy-Godineau et al., 2021).

Le SOP peut être considéré comme une ressource sociale ayant une propriété psychologique permettant des effets identitaires grâce aux relations et aux interactions avec l'organisation et ses représentants. Accorder de l'intérêt à l'individu permet ainsi de lui conférer un statut important qui renforce son identité organisationnelle (Marchand & Vandenberghe, 2014).

L'implication organisationnelle est donc un concept pouvant être mis en interdépendance avec beaucoup d'autres. Nous avons mis la focale sur l'engagement, la motivation et le SOP en démontrant qu'ils contribuent, entre autres, au bien-être des employés et à la performance des organisations. Proches et complémentaires, ces apports théoriques nous permettent de mieux différencier nos concepts.

Nous retenons :

- L'implication organisationnelle est un concept plus large que l'engagement.
- La motivation est un facteur important pour l'implication et l'engagement.
- Le SOP influence la perception du soutien de l'organisation et peut influencer l'implication.
- Une meilleure compréhension de ces concepts permet d'améliorer la performance des organisations.

3. Relations entre la communication interne et l'implication organisationnelle

Selon Cézanne et al. (2019), la communication productive (diffusion des informations) et la communication intégratrice (dispositifs de consultation et pratiques de participation) sont des éléments constitutifs de la communication interne qui sont en lien avec l'implication organisationnelle. Ils citent notamment Welch (2011) qui spécifie que la communication interne possède le potentiel nécessaire pour transférer efficacement les valeurs de l'organisation à tous les employés et les impliquer dans les objectifs organisationnels.

La communication intégratrice représente une interaction, c'est-à-dire un dialogue, une relation entre des sujets créateurs de sens. L'interaction comme action réciproque suppose que les parties prenantes à la communication soient à la fois émetteurs et récepteurs (Giroux, 1994). Elle permet d'accroître le sentiment d'appartenance en diffusant la culture organisationnelle de manière formelle et informelle, à la fois verticalement et horizontalement (Cézanne et al., 2019).

Bien que la logique de production de la communication interne soit indispensable au bon fonctionnement de l'organisation, elle est souvent pensée au niveau de la hiérarchie sans prendre en considération le terrain. Ravassard et Roudaut (2022), soulignent l'importance d'être à l'écoute des salariés en construisant avec eux la stratégie organisationnelle. C'est en élaborant conjointement les outils de communication et les messages que la communication interne peut participer à l'implication de toutes les parties prenantes.

Dans cette logique de co-construction, l'organisation doit structurer les informations en communiquant clairement et régulièrement sa stratégie. Nous parlons ici plus spécifiquement de la cohérence du récit de l'organisation qui agit au profit de l'implication des salariés (Ibid.).

3.1. Culture d'entreprise et place de la communication

La communication interne, par le biais de la culture organisationnelle et de la stratégie institutionnelle, serait un des leviers de l'implication : « *Les organisations se demandent comment améliorer la motivation et l'implication de leurs travailleurs, sans saisir l'importance stratégique d'une communication interne* » (Andry, 2016).

En nous basant sur le modèle de Sainsaulieu⁵, nous établissons un lien entre la stratégie institutionnelle (S), les interactions entre les individus (I) et les valeurs culturelles de l'organisation (C).

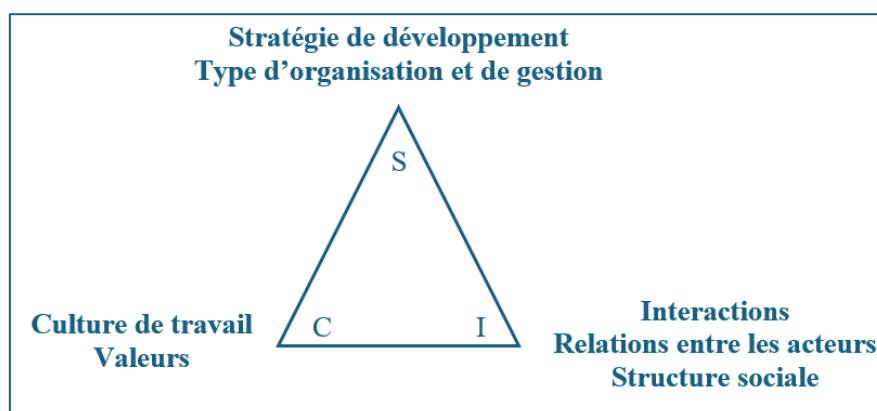


Figure 4 : Modèle Structures-Interactions-Cultures (SIC) de Sainsaulieu 1987

Entre le «S» et le «I» → processus de rationalisation

Entre le «I» et le «C» → processus de socialisation

Entre le «C» et le «S» → interviennent des processus de légitimation.

Nous considérons la communication interne comme un élément reliant ces trois notions. Pour De Saint-Georges (1993), l'organisation doit développer sa culture-projet ou culture-managériale en accord avec ses valeurs de base en assurant une mobilisation interne permettant, entre autres, l'adhésion à l'entreprise, l'implication collective au travail et l'adaptation au changement.

Toute entreprise a une dimension symbolique, qui lui est propre et la différencie des autres. Ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective. La culture n'existe donc pas en dehors des individus ; autrement dit, ceux-ci intériorisent les valeurs (ils en ont plus ou moins conscience) et les partagent (Soparnot, 2000).

La culture d'entreprise est l'ensemble de valeurs organisationnelles. Les valeurs sont les idées et croyances partagées par tous les acteurs de l'entreprise.

Elles peuvent être concrètement exprimées dans une charte, dans les discours des dirigeants, les supports de communication écrits ou visuels. C'est en quelque sorte la mise en place d'un langage commun facilitant la circulation de l'information. Parler « valeur », c'est parler culture au sens des idées et des comportements auxquels adhèrent une collectivité. Péoc'h et Ceaux (2012) se sont notamment intéressés à l'implication organisationnelle des salariés en lien avec les valeurs de l'organisation en démontrant une effectivité des impacts liée aux pratiques professionnelles.

⁵ Libaert, T. (2018). *Communication : L'ouvrage de toutes les communications*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.libae.2018.01> (pg 363-Jean-Marie CHARPENTIER)

Vandangeon-Derumez, (2017) aborde la culture organisationnelle selon la définition d'Edgar Schein (1991) : « *un ensemble de postulats de base – inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne – qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et ainsi perçus comme des façons correctes de penser ou de se comporter face à de tels problèmes* ». Pour Schein, la culture organisationnelle est composée de trois niveaux en interaction (Vandangeon-Derumez, 2017) :

- Les artefacts et créations = ce qui est visible au niveau de l'organisation comme les manifestations physiques (charte graphique, codes vestimentaires, ...), comportementales (traditions, rituels, ...) et verbales (jargon spécifique, dénomination, ...).
- Les valeurs = propres à l'organisation donc celles qui sont existantes et partagées par tous.
- Les postulats = attitudes et comportements adoptés dans l'organisation.

La culture organisationnelle implique donc tous les acteurs et plus particulièrement la fonction de leadership car elle participe au partage des valeurs et à la cohérence institutionnelle (Ibid.)

3.2. Management et Ressources Humaines

S'inspirant notamment des travaux de Thévenet (1988), Michon (1994) considère la communication interne comme « une réponse stratégique à l'évolution du management » en lui accordant six composantes principales étant en interaction : l'information, la convivialité, la participation, l'implication, la fédération et l'identification.

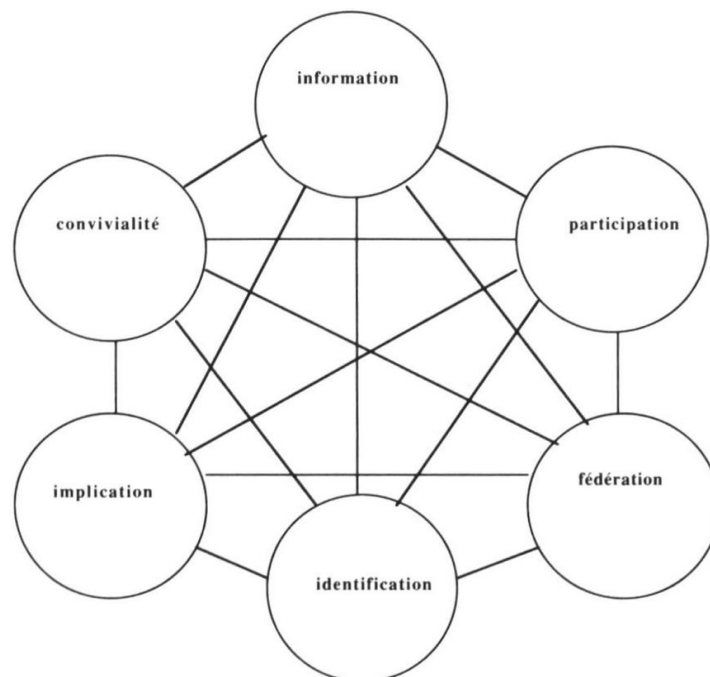


Figure 5 : Les six composantes de la communication interne (Michon, 1994)

Ces composantes renvoient à une perspective large prenant en considération l'individu et les influences managériales assimilées à la communication interne.

Thévenet (2004) suggère trois conditions que les managers doivent réunir. Tout d’abord, les politiques de management doivent être connues des personnes afin qu’ils comprennent ce qu’ils font et la manière dont ils contribuent à faire avancer l’entreprise. Les salariés doivent donc connaître quelles sont les stratégies en place, quelles en sont les finalités et quel est le sens de leur action. Ensuite, les individus ne sont à même de s’impliquer que si l’entreprise s’implique vis-à-vis d’eux. Les politiques de management doivent donc faire parvenir aux salariés des signaux d’engagement réciproque. Cela passe par des rétributions financières mais également par des signes de reconnaissance, des informations sur le travail accompli, etcetera. Enfin, l’entreprise doit permettre aux individus de rester maîtres de leur destin, d’éprouver un sentiment de contrôle fort sur leurs actes et leurs décisions (Soparnot, 2000).

La communication est considérée comme un outil puissant du manager pour agir car elle permet de rassembler les collaborateurs autour de la vision et des valeurs de l’organisation. Elle permet également de les impliquer dans le développement institutionnel afin d’en atteindre les objectifs (Mallard, 2021).

Pour ce faire, il est important que les managers soient formés et qu’ils puissent identifier leur style de management afin de comprendre leur façon de fonctionner et s’adapter en fonction de la situation du collaborateur en tenant compte de sa motivation, de sa maturité et de ses compétences (Glinne-Demaret, 2023). Le modèle du leadership situationnel de Hersey & Blanchard, développé dans les années 60, démontre notamment une meilleure efficacité et une plus grande réussite dans les objectifs fixés lorsque le leader adopte un style de leadership adapté à la situation et développe l’autonomie de ses collaborateurs. Il doit faire preuve d’adaptation et de flexibilité afin de trouver le juste équilibre entre leur apporter son aide et leur laisser une marge de liberté (Daubier & Daubier, 2022).

LE LEADERSHIP SITUATIONNEL DE HERSEY ET BLANCHARD				
Leadership	Directif S1	Persuasif S2	Participatif S3	Déléгатif S4
DEGRÉ DE MATURITÉ				
TRÈS FAIBLE M1	Structurer, planifier, donner consignes, contrôler	Surmotivation : épuisement à terme	Démotivation du collaborateur	Angoisse et stress pour le collaborateur
FAIBLE M2	Infantilisation du collaborateur	Mobiliser, expliquer, répondre aux questions, motiver	Surmotivation apparente : épuisement à terme	Démotivation du collaborateur
MODÉRÉ M3	Ennui du collaborateur	Infantilisation du collaborateur	Associer, écouter, négocier, coconstruire	Surmotivation apparente : épuisement à terme
ÉLEVÉ M4	Désengagement total du collaborateur	Ennui du collaborateur	Infantilisation du collaborateur	Responsabiliser, déléguer

Figure 6 : les styles de leadership les plus appropriés selon les niveaux de maturité (Daubier & Daubier, 2022)

Nous remarquons qu’il n’y a pas une seule façon de manager mais bien plusieurs manières de faire en fonction des situations et des collaborateurs. Cela implique qu’il faille connaître ses collaborateurs et donc communiquer avec eux de façon efficiente.

Comme nous l'avons vu précédemment, outre la communication interne, d'autres facteurs peuvent influencer l'implication des salariés et notamment les pratiques RH. Les défis de la transformation des ressources humaines sont nombreux pour l'entreprise : recrutement, intégration, formation, gestion des compétences, mobilité interne, rémunération, etcetera. En fonction des contextes et des cultures d'entreprise, certaines entreprises choisiront l'un ou l'autre (Dietrich & Taskin, 2020).

A partir des travaux de Mathis et al. (2014), cités par Dietrich et Taskin (2020), nous distinguons sept fonctions de la GRH :

- la gestion stratégique des RH et la planification ;
- la gestion des talents via la formation ainsi que la gestion des carrières et l'évaluation ;
- la gestion des salaires ; le recrutement et la sélection permettant de fournir le bon travailleur à la bonne place ;
- la gestion des risques et du bien-être ;
- la gestion de la négociation collective ;
- la gestion des diversités et la RSE.

Par le développement de pratiques qui visent à influencer le comportement des travailleurs au contexte organisationnel, c'est-à-dire ceux que l'on observe dans une entreprise, nous parlons de comportement organisationnel.

La GRH et le comportement organisationnel sont donc deux disciplines liées et complémentaires (Ibid.). L'une organise le travail par la mise en œuvre de pratiques de gestion ; l'autre modélise les comportements humains (tels que la satisfaction, l'engagement, l'implication, ...) dans le contexte organisationnel.

Pour Décaudin & Igalens (2017), les processus RH dépendent de la communication car elle permet d'influencer l'implication. Les organisations ont intérêt à considérer l'implication de leurs travailleurs car elle peut contribuer à une plus grande efficacité et à une plus grande qualité de travail (Michon, 1994).

3.3. Bien-être et santé au travail

En Belgique, la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail régit les risques psychosociaux qui représentent « *la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique, qui peut également s'accompagner d'un dommage physique, suite à l'exposition à des composantes de l'organisation du travail, du contenu du travail, des conditions de travail, des conditions de vie au travail ou des relations interpersonnelles au travail, sur lesquelles l'employeur a un impact et qui comportent objectivement un danger* » (M.B. 19.2.1998).

Selon le Service Public Fédéral Emploi-Travail et Concertation sociale⁶, le bien-être au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles celui-ci est exécuté : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail.

⁶ <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail> consulté le 20 avril 2024.

L'entreprise a donc l'obligation de répondre aux enjeux de bien-être au travail (qualité de vie au travail, prévention des risques psychosociaux) et de diversité (égalité professionnelle, handicap, mixité sociale, etcetera).

Dans ce cadre, plusieurs outils de communication interne peuvent être utilisés voire associés afin d'avoir plus d'impact (Farazdaghi, 2020) :

- des formations,
- des réunions d'information,
- des affiches,
- des journaux internes,
- des entretiens formels ou informels.

La recherche du bien-être au travail est assez complexe car elle induit des variables organisationnelles (charge de travail, management, moyens matériels, ...) et individuelles (stabilité émotionnelle, communication interpersonnelle avec les collègues et la hiérarchie, estime de soi, ...). Les politiques de qualité de vie au travail peuvent agir sur la prévention des risques psychosociaux associés au travail en créant une écoute réelle des salariés via le développement de chacun, la facilitation des interactions et la cohérence des actions menées (Ravassard & Roudaut, 2022).

4. Synthèse et cadre théorique

Les trois premiers points de ce chapitre nous ont permis de passer en revue nos concepts de communication interne et d'implication organisationnelle afin d'explorer les visions des différents auteurs. Nous avons également mobilisé les différents cours donnés dans le cadre de notre cursus universitaire. De plus, nous avons réalisé une entrevue avec la Direction générale d'une administration communale ainsi qu'une interview avec Déborah Horlait (chercheuse universitaire) afin d'avoir leurs visions de professionnels. Cette étape exploratoire indispensable, nous informe ainsi sur l'état des connaissances liées à notre sujet et en confirme la pertinence.

Les relations établies entre nos concepts nous permettent de considérer la communication interne comme un facteur, parmi d'autres, permettant d'agir sur l'implication organisationnelle et plus spécifiquement sur la dimension affective de celle-ci.

Concernant le concept de communication interne, nous retenons son aspect multidimensionnel en rejoignant les visions de De Saint-Georges (1993), Giroux (1994), Corbolan (1999), Cobut et Donjean (2015) et Libaert (2018).

Selon les modèles et perspectives, nous nous intéressons à la dimension systémique de la communication interne en tenant compte des deux perspectives de Giroux (1994) en lien avec la vision de Corbolan (1999) qui s'inspire des processus de communication via les interactions humaines.

Nous envisageons notre cadre théorique selon le modèle de construction-sélection des concepts de Marquet, Quivy & Van Campenhoudt (2022) en précisant des indicateurs permettant d'avoir une base solide pour notre guide d'entretien sur le terrain.

Tableau 2 : Construction-sélection du concept de communication interne

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Communication interne	Types de communication	Productive : Transmission des informations	<ul style="list-style-type: none"> • L'accessibilité des informations. • Fréquence et qualité du partage d'informations et de connaissances (transparence).
		Intégratrice : Sentiment d'appartenance et de cohésion au sein de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. • Perception du climat de travail par les employés.
		Interprétative : Construit social-sens au travail et dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau de participation des employés aux discussions. • Niveau de réflexion critique concernant l'organisation. • Développement et partage de connaissances au sein de l'organisation.

	Formes de communication	Communication descendante	<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence et type de contenu des communications de la hiérarchie. • Porteur principal de la communication. • Clarté et cohérence des messages. • Niveau de compréhension des messages par les employés.
		Communication ascendante	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de canaux de communication permettant aux employés de remonter des informations. • Existence et fréquence des réunions d'équipe.
		Communication latérale	<ul style="list-style-type: none"> • Existence et fréquence des réunions d'équipe. • Fréquence des échanges et appréciation des collaborateurs.
		Communication multilatérale ou transversale	<ul style="list-style-type: none"> • Existence d'espaces de collaboration. • Fréquence des échanges entre services.
	Canaux utilisés	Ecrits	<ul style="list-style-type: none"> • Type d'écrits utilisés (notes de service, PV, règlement, affichage, ...). • Appréciation de leur utilité et de leur efficacité.
		Oraux	<ul style="list-style-type: none"> • Type de communication utilisée (réunions formelles ou informelles). • Appréciation de leur utilité et de leur efficacité.
		Numériques	<ul style="list-style-type: none"> • Type de supports utilisés (Intranet, mailing, Teams, ...). • Appréciation de leur utilité et de leur efficacité.

Concernant l'implication organisationnelle, nous retenons la définition de Thévenet (1992) comme étant la relation d'attachement entre le salarié et son organisation caractérisée par un fort sentiment d'appartenance, de loyauté et d'engagement envers l'organisation. La tridimensionnalité d'Allen et Meyer, qui est une référence incontournable, reflète les différentes composantes de l'implication organisationnelle :

- Affective = sentiment d'appartenance/fierté/attachement → considérée comme la plus importante pour Cohen (2007).
- Normative = conciliation/obligation institutionnelle/morale.
- Calculée (ou continue) = engagement proportionnel à ce qu'offre l'organisation.

Toujours selon Thévenet (2004), les conditions préalables à l'implication sont la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

Nous avons également vu que les facteurs déterminants selon Steers et al. (1982), cités par Pesqueux (2020), sont : les caractéristiques personnelles liées à l'individu, les caractéristiques liées à la fonction, les caractéristiques structurelles liées à l'organisation et l'expérience de travail.

Afin de cibler notre recherche, nous portons notre intérêt sur l'implication organisationnelle affective (IOA) en lien avec les caractéristiques liées à l'organisation. Bien qu'intéressantes, nous écartons volontairement les caractéristiques personnelles liées à l'individu car notre étude ne porte pas sur ces éléments. En effet, ces caractéristiques psychologiques relèvent de la personnalité de l'individu, de l'influence de son éducation et de ses valeurs personnelles (Louche, 2017).

Comme pour le concept de communication interne, nous proposons un modèle de construction-sélection selon Marquet, Quivy & Van Campenhoudt (2022) en précisant des indicateurs spécifiques au concept d'IOA s'inspirant notamment des items d'Allen et Meyer (1991).

Tableau 3 : Construction-sélection du concept d'IOA

Concept	Dimensions	Sous-dimensions	Indicateurs
Implication organisationnelle affective	Attachement émotionnel	Sentiment d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> • Expression du sentiment de « faire partie de... ». • Se définir comme membre à part entière. • Participation active aux événements
		Identification à l'organisation/culture	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance et partage des valeurs institutionnelles. • Degré de fierté.

	Intégration organisationnelle	Soutien organisationnel perçu	<ul style="list-style-type: none"> Type de soutien donné par l'organisation (relationnel, humain, matériel).
		Satisfaction au travail	<ul style="list-style-type: none"> Degré de satisfaction.
	Contexte organisationnel	Connaissance des objectifs organisationnels (stratégie organisationnelle)	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance réelle et compréhension des attentes de l'organisation.
		Contribution à l'atteinte des objectifs	<ul style="list-style-type: none"> Envie de s'investir, plus que nécessaire, au développement de l'organisation. Degré de participation.
		Cohérence institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Différence entre « ce qui est dit » et « ce qui est fait ».
Management/RH	<ul style="list-style-type: none"> Se sentir écouté et soutenu par sa hiérarchie. Relation de confiance – réciprocité. 		

La construction de ce cadre théorique est considérée comme « bricolée » en s'appuyant sur des éléments théoriques empruntés nous permettant d'aborder notre problématique de façon déductive (Marquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2022).

La communication interne semble donc jouer un rôle important dans le développement de l'implication en favorisant la transparence, la confiance et la collaboration entre les membres de l'organisation (Cobut & Donjean, 2015).

Au regard de notre question de départ « *En quoi la communication interne renforce-t-elle l'implication des employés communaux ?* », la théorie nous apporte une série d'éléments nous permettant d'établir différentes hypothèses.

- **Hypothèse 1**

L'échange, la transmission et la compréhension des informations participent à l'atteinte des objectifs institutionnels en faisant adhérer son personnel lui permettant de s'impliquer dans l'organisation.

- **Hypothèse 2**

La mise en place d'une communication intégratrice contribue, en partie, à renforcer l'implication au sein de l'organisation car elle permet de « donner du sens ».

- **Hypothèse 3**

La communication interne de proximité (Andry, 2016), assurée par le manager, influence l'implication des employés grâce aux échanges formels et informels.

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous envisageons notre analyse empirique sur base de notre construction-sélection de concepts en considérant l'implication organisationnelle affective comme concept central influencé par la communication interne comme concept modérateur.

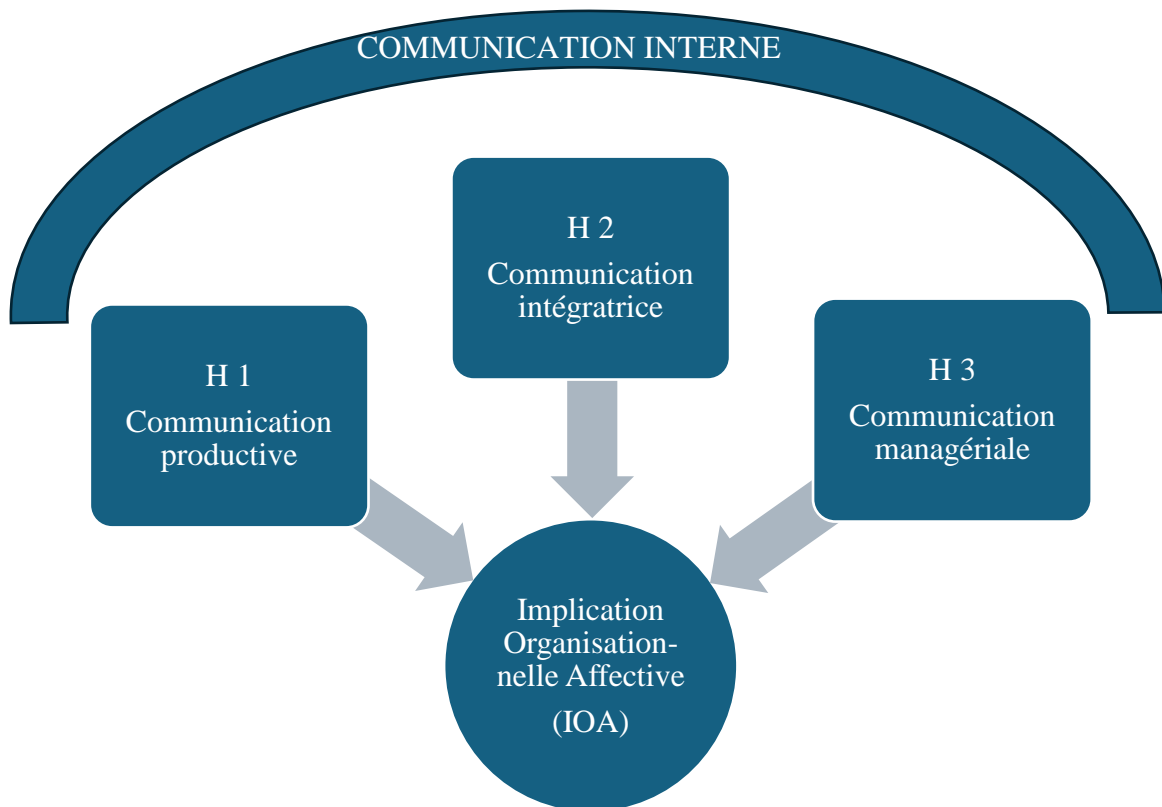


Figure 7 : Synthèse des hypothèses envisagées concernant l'influence de la communication interne sur l'IOA (Production personnelle)

Chapitre 2 : Approche empirique

1. Méthodologie

Selon Marquet, Quivy & Van Campenhoudt (2022), le principe empirique en sciences sociales est une étape d'observation permettant de :

- tester les hypothèses,
- donner un principe de réalité à la recherche,
- favoriser la découverte en se laissant surprendre.

Grâce aux étapes préalables d'exploration de la littérature, de définition de notre problématique ainsi que la construction de notre modèle d'analyse, nous abordons notre observation en sélectionnant notre champ d'analyse de façon circonscrite en délimitant la recherche auprès d'un échantillon réduit d'employés au sein d'une administration communale de taille moyenne.

Pour ce faire, nous avons choisi une méthode qualitative nous paraissant plus adaptée à notre contexte et à notre conception. En effet, l'approche qualitative permet d'aborder les représentations des individus et de comprendre les mécanismes relationnels (Coron, 2020). Nous nous inspirons donc de la vision de Paillé & Mucchielli (2021) :

« L'enquête est dite « qualitative » principalement dans deux sens : d'abord, dans le sens que ses méthodes et ses instruments sont conçus, d'une part, pour recueillir des données qualitatives (témoignages, notes de terrain, images vidéo, etc.), et, d'autre part, pour analyser ces données de manière qualitative (c'est-à-dire en extrayant le sens plutôt qu'en les transformant en pourcentages ou en statistiques) ».

Nous adoptons une posture de praticien-chercheur car nous sommes employés au sein de cette même administration. De Lavergne (2007) définit le praticien-chercheur comme un professionnel menant sa recherche sur son propre terrain. Le milieu professionnel oriente donc la recherche, cela confère au chercheur un double statut qui nécessite un positionnement situé entre engagement et distanciation. Notons que cette dimension nous semble intéressante car elle permet de *« comprendre autrement tout en restant à l'intérieur »*. Toute posture a des avantages et des inconvénients mais celle-ci induit une subjectivité que le chercheur ne peut nier, ce que nous évaluerons dans les écueils et les limites de la recherche.

La récolte des données est de deux natures : des matériaux froids et des matériaux chauds (Girin, 1986 cité Krief & Zardet, 2013).

Les matériaux froids représentent les données existantes, considérées comme secondaires (Marquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2022), telles que : l'organigramme, le règlement d'ordre intérieur, le Plan Stratégique Transversal, le livret d'accueil ainsi que les vidéos montrées aux nouveaux agents, les rapports d'activités. Ces informations nous permettent de mieux appréhender l'organisation étudiée afin d'en présenter les spécificités.

Les matériaux chauds représentent les récits recueillis par le biais d'entretiens. Pour ce faire nous avons opté pour des entretiens semi-directifs sur base d'un guide thématique reprenant essentiellement des questions ouvertes (Ibid). Pour compléter nos entretiens, nous avons également choisi d'organiser un focus-groupe. L'avantage du focus-groupe est qu'il favorise une discussion ouverte, ainsi que des interactions entre les participants, autour de questions choisies par le chercheur (Markova, Kalampalikis & Kitzinger, 2004).

Afin de rassurer l'administration concernée et établir une collaboration efficace, un premier contact a été établi avec la Direction générale permettant d'expliciter nos objectifs et baliser notre recherche. Nous avons établi un accord mutuel, servant de négociation (annexe 1), reprenant les différentes modalités pratiques ainsi que nos engagements en termes de confidentialité et d'anonymat des personnes interrogées.

Nous avons sollicité le personnel « en direct », lors d'un événement communal, en allant à la rencontre de chacun en distribuant un document reprenant notre démarche (annexe 2). Pour donner suite à cela, les employés intéressés pouvaient prendre contact avec nous par mail. Des contacts téléphoniques préalables ont également eu lieu avant les rencontres.

Nous avons récolté nos données via :

- Des entretiens semi-directifs, sur base d'un guide personnalisé (annexe 3), avec dix employés.
- Un focus groupe (annexe 4) avec neuf chefs de service « N+1 » considérés en tant que « management intermédiaire ».

Afin d'appliquer la méthode qualitative nous exploiterons les verbatims issus de l'analyse des contenus et des expressions des personnes interviewées. C'est ce que Krief et Zardet (2013) nomment « *l'effet-miroir* ». Recenser ces éléments en thématiques nous permettra de classer et d'identifier les convergences ainsi que les divergences de points de vue.

Cela nous permettant d'établir une classification des éléments de communication interne renforçant (ou pas) l'implication organisationnelle affective et répondre ainsi à nos hypothèses.

2. Spécificités de l'organisation étudiée

L'analyse proposée s'inspire, en partie, d'un travail que nous avons réalisé dans le cadre du cours de communication interne (Cobut & Lambotte, 2023). Nous nous sommes également appuyés sur le recueil des données existantes propres à l'administration.

2.1. Contexte organisationnel

L'administration communale est considérée comme une organisation bureaucratique selon le concept de Weber (Mayntz, 2010) et a été réformée en s'inspirant de New Public Management (Van Haepere, 2012) par la création de Programmes Stratégiques Transversaux (PST).

Les pouvoirs locaux sont régis par le Code de la Démocratie Locale et de la Décentralisation (CDLD) qui est un document juridique reprenant les règles et lois à respecter. Afin d'assurer la gouvernance de la ville, la commune adopte une déclaration de politique générale communale durant une mandature de six ans. Cette déclaration fixe des priorités à moyen ou long terme afin d'articuler la législature en lien avec les forces vives locales. En parallèle, un programme stratégique transversal (PST) est défini dans le but de planifier et coordonner les politiques communales telles que le logement, l'énergie, l'aménagement du territoire, le développement rural, etcetera.

Le décret du 19 juillet 2018 le définit comme suit : « *Le programme stratégique transversal est un outil de gouvernance pluriannuel qui reprend la stratégie développée par le collège communal pour atteindre les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés. Cette stratégie se traduit par le choix d'objectifs opérationnels, de projets et d'actions, définis notamment au regard des moyens humains et financiers à disposition.*

Le programme stratégique transversal repose sur une collaboration entre le collège communal et l'administration »⁷

Le PST est donc une démarche de gouvernance locale. C'est un document stratégique qui aide les communes à mieux programmer leurs politiques communales en développant une culture de la planification et de l'évaluation.

L'administration communale est considérée comme le support permettant la mise en œuvre des missions du service public. La Direction générale est responsable de l'administration et doit superviser l'effectivité du PST par ses agents.

Le volet "administration générale" du PST vise l'organisation interne de la commune et des services communaux.

Ce volet interne du PST est essentiel. En effet, la commune, c'est d'abord une organisation au service des citoyens et des entreprises. La qualité du service public communal passant par la qualité de son personnel et de ses processus internes.

Le volet "interne" de son PST est consacré à l'organisation communale et reprend les objectifs stratégiques suivants :

- Evaluer ses besoins (évolution du cadre, plans d'engagement, politique d'investissements en matériel, d'investissement informatique, ...).
- Avoir des agents efficaces (meilleur accueil du public, meilleure communication interne, démarche qualité, ...).
- Optimiser la gestion des ressources humaines (évaluation du personnel, réalisation de plans de formation, ...).
- Avoir une infrastructure technologique performante (optimiser le parc informatique communal, le sécuriser, le mettre en réseau, ...).

Sur base de ce PST, nous considérons qu'une stratégie organisationnelle existe « sur papier ».

L'administration communale étudiée est de taille moyenne, elle comprend 327 membres du personnel : 213 employés et 114 ouvriers. La particularité est que la gestion des ressources humaines regroupe le personnel communal ainsi que le personnel du CPAS afin d'avoir une synergie des pratiques. En termes de contrats de travail, 16% du personnel est statutaire. Un organigramme global existe mais nous constatons que ni le Comité de Direction (CoDir) ni les chefs de service n'y sont repris, nous proposons donc une production personnelle (figure 8). La particularité de notre administration est qu'il y a une répartition en pôles, ceci induisant l'ajout d'un intermédiaire hiérarchique « N+2 » entre les chefs de service « N+1 » et la Direction générale.

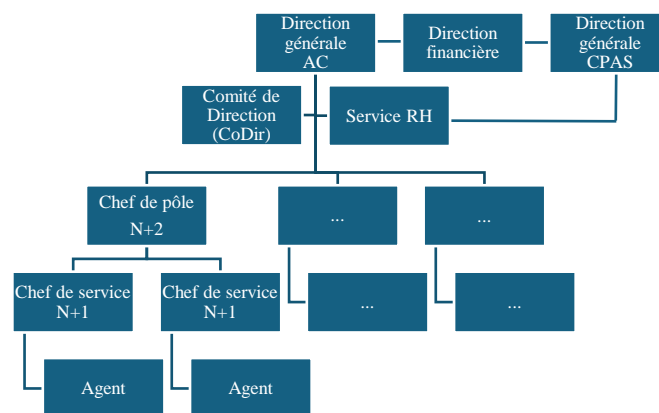


Figure 8 : organigramme (production personnelle)

⁷ <https://www.uvcw.be/fonctionnement/focus/art-2464>

2.2. Place de la communication interne

L'un des quatre principes fondateurs du PST vise le décloisonnement de l'action de l'administration en imposant notamment une meilleure communication au sein de l'entité communale (Fallon, Hansoul & Piron, 2016).

Bien qu'il existe un service « communication », il traite essentiellement la communication externe et événementielle.

La communication est essentiellement productive (transmission d'informations) et est portée par le secrétariat de la DG, le service RH et les chefs de pôle (N+2). Basées sur l'opérationnel, les informations descendent en cascade via le management intermédiaire (N+1). La communication interne est centralisée par la RH en termes d'informations spécifiques au personnel (par l'envoi de mails et la transmission de courriers papier) et via les chefs de service. Il n'y a donc pas de service de communication dédié spécifiquement à la communication interne. La communication interne est donc « ventilée » en fonction des actions et des services en restant rattachée à la Direction générale par le biais des chefs de service. Il n'y a donc pas de stratégie de communication officielle.

Les chefs de service (N+1) sont chargés de relayer les différentes informations auprès de leurs agents. Ils ont le choix des supports utilisés pour autant que l'information soit transmise : canaux écrits ou oraux. En fonction du type de management du chef de service, la communication peut être déclinée différemment. Par exemple, certains organisent des réunions hebdomadaires et d'autres n'en font jamais. Chaque chef de service a donc une certaine liberté quant à la gestion de son équipe.

Selon notre analyse, le modèle organisationnel est de type bureaucratie mécaniste (selon Mintzberg), la communication y est directe et descendante. L'écrit y est encore très présent (mailing, notes de services, PV de réunions).

3. Corpus et collecte des données

Nombre de personnes sollicitées : les 207 employés (tous grades hiérarchiques confondus).

Nombre de réponses positives : 21 (10%).

Nombre de personnes ayant participé de façon effective : 19.

3.1. Entretiens semi-directifs

Nombre d'entretiens réalisés : 10 (9 en présentiel et 1 en vidéoconférence sur Teams).

Lieu : local d'entretien au sein d'un service externe à l'administration communale.

Durée moyenne : 45 minutes.

Profil des interviewés : 8 femmes et 2 hommes, âge moyen de 40 ans, expérience professionnelle allant de moins de 5 ans à plus de 20 ans, 2 personnes statutaires, niveaux scolaires différents (1 master, 5 Baccalauréat, 4 CESS).

3.2. Focus-groupe

Neuf personnes ont participé activement. Le groupe représentant une homogénéité au niveau de la fonction professionnelle. Un seul homme était présent, ce qui reflète la répartition de genre au niveau des employés car l'administration compte plus de 80% de femmes au niveau des profils administratifs.

La discussion s'est déroulée dans une cafétéria privatisée afin d'assurer la confidentialité et la convivialité lors des échanges. Une durée prévue de deux heures a été respectée.

L'objectif du focus-groupe était de solliciter les expériences et les points de vue des chefs de service sur les thématiques suivantes :

- Les différents types de communication interne.
- Les objectifs de la communication interne.
- Les moyens de communication interne.
- L'impact de la communication interne sur l'implication des collaborateurs.

Nous avons sollicité une de nos comparses de l'université afin d'assurer un rôle d'assistant-modérateur neutre. Cette assistante a pris des notes détaillées de la session, notamment quant au non-verbal, pouvant compléter l'analyse des échanges.

Nous avons organisé la rencontre comme suit :

- Présentation des règles de fonctionnement : tout le monde peut s'exprimer sans être interrompu, toutes les opinions sont valables dans la limite du respect des autres et des bonnes mœurs. Enregistrement de la séance qui sera ensuite anonymisée.
- Brainstorming sur la communication interne dans ma commune (sur paper board)



Figure 9 : nuage de mots - représentation de la communication interne - focus groupe 2024
(production personnelle créé sur <https://nuagedemots.co/>)

- Présentation et discussion des questions : les participants ont répondu aux questions à tour de rôle, puis un débat s'est organisé pour approfondir les échanges.

4. Analyse thématique suggérée

Afin d'analyser notre corpus de manière qualitative, nous avons choisi d'utiliser l'analyse thématique. Dans un premier temps, nous avons parcouru chaque retranscription d'interview ainsi que le focus groupe afin d'en faire ressortir le contenu au niveau des phrases utilisées par les personnes interviewées. Nous avons également réécouté certains enregistrements afin de déceler les éléments auxquels nous n'aurions pas été attentifs en termes d'expressions (ton affirmatif, hésitations, moments de réflexion, soupirs).

Dans un deuxième temps, vu la nécessité de mettre la focale sur notre recherche, nous avons volontairement sélectionné les éléments qui pouvaient se croiser avec notre cadre théorique envisagé. Nous avons donc associé nos thèmes avec les sous-dimensions de nos concepts en nous appuyant sur nos indicateurs. Nous tendons à une analyse objective en illustrant les propos par certains verbatims issus de notre corpus.

Enfin, nous aborderons sommairement les autres éléments qui sont ressortis des échanges car vu la multidimensionnalité de nos concepts, il nous paraît important de les expliciter afin d'éclairer éventuellement d'autres pistes de recherche.

4.1. Thèmes émergents de l'analyse

Tableau 4 : Thèmes répertoriés

Thèmes	Nombre de pers. (sur 19)
La difficulté de la descente d'informations venant de la hiérarchie concernant les décisions prises (au comité de direction et au collège communal).	16
Intérêt et souhait de participer aux réunions d'après-collège.	11
La remontée décalée des informations par l'intermédiaire du N+1 et/ou du N+2.	7
La bonne collaboration au sein de son propre service (essentiellement grâce aux contacts informels) – cohésion.	14
La mise en place de collaborations interservices à l'initiative des agents.	11
Intérêt pour l'utilisation d'outils partagés : <ul style="list-style-type: none"> • E-courriers • Serveur commun U (documents partagés) • PST (uniquement encodage-peu d'interactions) • Teams 	4 11 5 1
L'utilisation du mail comme moyen d'échange d'informations formelles ainsi qu'usage quotidien du téléphone.	TOUS
L'importance des contacts directs et de la communication orale.	16
Uniquement communication informelle – jamais de réunions.	4
Diffusion d'informations par de l'affichage (valves).	4
L'autonomie dans la réalisation des tâches.	9
Possibilité de prendre des initiatives tout en restant « dans le cadre ».	7
Volonté d'être intégré dès le départ des projets (de A à Z) – participation.	12
Les marques de soutien et l'intérêt de la hiérarchie intermédiaire.	9
Intérêt de la participation lors des moments de convivialité	8
Modalités d'invitation aux événements (mal formulées).	9
Le sentiment de « faire partie de... » avec une certaine fierté / intégration organisationnelle.	8
Certains services excentrés sont « en dehors » de la communication car on ne les voit pas.	9
La volonté d'avoir des informations sur la vie de l'administration (qui est qui ? qui fait quoi ?) afin de se sentir plus impliqué.	15
Besoin de reconnaissance de la DG (individualisée).	17
Influence négative de la communication politique externe.	5
Le manque de temps.	17

4.2. Liens avec le cadre théorique

4.2.1. Communication productive descendante – cascade de communication

Le principal canal utilisé est l'oral. Pour la majorité des employés interviewés, ils reçoivent l'information directement de leur N+1 de manière informelle à des fréquences différentes selon les services.

« L'oral fonctionne bien au niveau des debriefs dans les bureaux mais pour que les infos descendent du haut ce n'est pas toujours évident. » (Extrait du focus groupe).

« Ça peut être efficace si le chef est impliqué... Ça peut le faire si le chef est impliqué aussi et s'il passe l'info. » (Extrait du corpus, interview 2).

« Oui on communique mais parfois on n'utilise pas les bons moyens ou on ne s'adresse pas aux bonnes personnes. » (Extrait du corpus, interview 8).

Certaines informations spécifiques aux tâches sont formalisées par mail afin d'assurer le suivi du travail.

« Si je reçois l'information, il y a beaucoup de choses qui sont envoyées en direct par mail, moi ce que je fais toujours, si c'est un écrit, je transfère à la personne concernée pour au moins avoir un suivi. » (Extrait du corpus, interview 8).

Concernant les décisions du Collège communal ou de Comité de Direction (CoDir), celles-ci semblent peu transparentes pour certains agents qui parlent de rétention de l'information.

« C'est toujours les mêmes personnes qui détiennent l'information et du coup l'information, elle n'est pas transmise. » (Extrait du corpus, interview 1).

D'autres parlent plus de confidentialité :

« Il y a beaucoup de gestion des accès et on essaie de cloisonner les informations parce que 'confidentialité' mais à partir du moment où on empêche les accès bien on n'a pas l'information donc il faut que le chef de service N+1 communique les informations nécessaires et ça, je pense que c'est là qu'on compte beaucoup sur cette forme descendante de chef, chef chef. » (Extrait du corpus, interview 6).

Il existe une plateforme informatique permettant d'accéder aux décisions du Collège communal mais tous les agents n'y ont pas accès *« je dois faire un tas de tâches dans mon travail mais sans avoir accès aux points collège. »* (Extrait du corpus, interview 2).

Les informations organisationnelles globales se trouvent sur un serveur informatique commun dénommé « U », le service RH y met notamment à disposition tous les documents liés au règlement de travail.

« En général, par exemple, le règlement de travail, les modifications éventuelles, et cetera, on met ça sur le U donc sur le serveur vraiment dédié à ça. » (Extrait du corpus, interview 10).

Des réunions sont organisées de façon aléatoire selon les services et peu d'agents ont un contact direct avec la Direction générale. Chaque N+1 peut donc gérer la transmission d'informations de la façon dont il le souhaite.

Notons que tous les N+1 n'assistent pas non plus aux réunions dites « d'après-collège » organisées par la DG, dans ce cas c'est le N+2 qui a pour mission de relayer les informations.

« ...il y a les réunions d'après collègue que la DG organise. J'y participe de temps en temps, donc je ne comprends pas le principe...pour savoir si on va ou si on ne va pas c'est toujours une surprise aléatoire et ce qui enfin, moi, à titre personnel, je ne comprends pas bien... » (Extrait du corpus, interview 1).

Les réunions s'organisent donc selon les strates hiérarchiques :

- DG et CoDir = mensuelles et actées par PV (accès limité aux participants).
- DG et Chefs de pôle (N+2) avec d'autres chefs (N+1) en fonction des sujets abordés (réunions d'après-collège) = hebdomadaires et non-actées par PV.
- Chefs de pôle (N+2) et chefs de service (N+1) = variables selon les services et peu actées par PV ou par mail.
- Chefs de service (N+1) et agents = variables selon les services, voire inexistantes et peu actées par PV ou par mail.

4.2.2. Communication ascendante

Moins de la moitié des personnes interviewées ont abordé la communication ascendante. Elle semble peu existante et, lorsqu'elle est utilisée, elle est essentiellement orale. La fiabilité de la remontée des informations est souvent remise en question.

« J'en parle à mon N+1 qui fait remonter au-dessus et puis ça finit par arriver au bon endroit...Le téléphone sans fil, je ne sais pas si ça fonctionne si bien que ça... » (Extrait du corpus, interview 10).

« Le téléphone arabe quoi » (Extrait du focus groupe).

« Il faut remonter par la chaîne hiérarchique, pas que la DG soit contre le fait qu'un agent partage un problème mais de manière générale l'information passe par la hiérarchie avec toujours un filtre. Est-ce que le chef N+2 rapporte forcément systématiquement tout, ça ??? » (Extrait du corpus, interview 6).

« Ça parasite peut-être un peu. Ça pose problème. C'est parce que des fois on fait une demande qu'au final on ne sait pas si la demande a été faite ou pas... » (Extrait du corpus, interview 2).

Au niveau des informations RH par exemple, le service a peu de retours des agents.

« Disons que les 3/4 du temps on n'a pas d'infos qui remontent. C'est vrai qu'on ne se renseigne pas non plus de savoir, parfois ça me revient aux oreilles. » (Extrait du corpus, interview 10).

« On sait que les agents ont reçu l'information parce que certains nous téléphonent et ils veulent des infos supplémentaires. Donc c'est que la note de service est bien passée. Maintenant pour le reste c'est vrai que on a très peu de retours donc on ne sait pas... » (Extrait du focus groupe).

Une seule personne interviewée a abordé les entretiens d'évaluation comme des espaces permettant de donner son avis.

« Et alors, oui au moment de l'évaluation de chaque agent, là on a notre responsable direct N+1 et le chef de pôle N+2... c'est vrai que c'est important parce que je trouve que le chef de pôle N+2 a ce recul encore plus nécessaire et qui fait que ça nous permet de pouvoir en discuter. » (Extrait du corpus, interview 9).

4.2.3. Communication latérale et transversale

Les échanges d'informations entre collègues se font principalement de façon orale, en face à face ou par téléphone. Le mail est également utilisé par l'ensemble des personnes interviewées.

- « *Entre services c'est souvent le mail et le téléphone* » (Extrait du focus groupe).
- « *Souvent même, dans le service même, ça s'échange par mail pour laisser des traces écrites parce que des fois, il y a des choses qui sont dites, mais un mois après on dit qu'on ne les a pas dites.* » (Extrait du corpus, interview 2).
- « *On se regroupe ensemble pour voir comment travailler. Si on doit créer des nouvelles choses alors hop, on se réunit ensemble, ça oui ça de ce côté-là, on a besoin.* » (Extrait du corpus, interview 5).

Les services partagent des documents sur le serveur commun « U », cela leur permet d'avoir un accès direct aux informations en les mettant à jour ensemble.

- « *J'ai les outils parce que clairement après j'ai eu des échanges avec les agents, on a accès au U ce sont des docs parta, chose que voilà donc on a pu mettre des tableaux Excel que je sais compléter, les autres savent consulter et savent aussi modifier donc pour ça on a mis des choses en place.* » (Extrait du corpus, interview 2).

Le Plan Stratégique Transversal (PST) est uniquement utilisé comme de l'encodage d'actions mais n'est pas utilisé comme un support de gestion de projets.

- « *Il y a un PST qui reprend tous les projets mais c'est une obligation légale qui ne permet pas réellement de communiquer sur les projets tel qu'il est construit. En plus tout le monde n'est pas au courant de son existence et tous n'y ont pas accès.* » (Extrait du focus groupe).
- « *Le PST, comme il est utilisé ici au niveau de la commune, n'est qu'un outil de rapportage. Donc pour moi, j'ai l'impression que voilà, on vient mettre ce qu'on fait dedans, l'état d'avancement et cetera. Donc tout ça va être consigné, mais c'est plus des statistiques qui vont en sortir, que vraiment un outil de gestion et de voilà de mise en place de projets. Maintenant, comment utiliser ça différemment ???* » (Extrait du corpus, interview 1).

De façon générale, les collaborations et la transmission des informations entre collègues et entre services sont positives. Nous constatons que ces échanges sont régulés par les agents eux-mêmes.

- « *Il n'y a pas de procédure pour mettre des collaborations en place et que les collaborations qui se mettent en place ne sont dues uniquement qu'aux agents. Franchement, il n'y a rien au niveau de la commune pour mettre les gens en connexion.* » (Extrait du corpus, interview 1).
- « *Je trouve que le gros point fort c'est la collaboration qu'il y a entre les services.* » (Extrait du corpus, interview 2).
- « *Il y a toujours une interaction avec beaucoup de services, presque tous autant dire.* » (Extrait du corpus, interview 5).

4.2.4. Communication intégratrice

Quinze personnes interviewées sur dix-neuf ont verbalisé leur volonté d'avoir plus d'informations sur la vie de l'administration, et plus spécifiquement « qui est qui ? » et « qui fait quoi ? », afin de se sentir plus impliquées.

« Informer sur les nouveaux agents et leurs rôles ainsi que les changements de compétences surtout pour informer les services extérieurs. On ne sait pas toujours 'qui est qui'... Connaitre les compétences de chacun 'qui fait quoi' et les impacts que cela peut avoir sur les services comme des décisions prises au-dessus. » (Extrait du focus-groupe).

Elles sont également en demande d'être en contact avec les services excentrés au niveau géographique. Neuf interviewés ont utilisé le terme « en dehors » de la communication car « *on n'a presque jamais de contact en fait comme ils ne sont pas géographiquement au même endroit c'est beaucoup plus compliqué donc il n'y a pas vraiment de cohésion.* » (Extrait du corpus, interview 10).

Nous avons identifié un sentiment de « faire partie de... » avec une certaine fierté de travailler à l'administration au service des citoyens donc en accord avec les valeurs du service public.

« Mais parfois y a des petites choses qui disent quand-même que voilà, j'ai ma place. On prend attention à ce que je dis... » (Extrait du corpus, interview 2).

« Ça fait 20 ans quasi que je suis ici (fierté) ! » (Extrait du corpus, interview 5).

« C'est parce que je voulais aider les gens, les citoyens et j'ai toujours eu beaucoup de politique autour de moi donc j'avais ce côté citoyen dans ma tête. » (Extrait du corpus, interview 6).

« C'est une fierté et en plus c'est le fait de travailler dans ma commune... Avant que je rentre je me suis toujours dit que ouais bah la commune hein (sous-entendu image pas très positive) mais au final maintenant que je suis dedans ce n'est pas l'image qu'on a tous car ça bosse ! » (Extrait du corpus, interview 8).

« Moi quand je parle de mon travail, je suis toujours contente. Je suis toujours fière de mon travail... nous à la commune on rend des services au niveau du citoyen. » (Extrait du corpus, interview 9).

Les collaborations et la cohésion des équipes ont été mises en exergue par près de 75% des interviewés, notamment par le biais des relations informelles.

Certains services créent des moments de convivialité pour favoriser les échanges informels car le côté personnel et social est très important. La cohésion de groupe est très importante (Extrait du focus groupe).

« Franchement même au niveau des autres services, on a des collègues super chouettes et on est tous un peu dans l'optique de s'aider si à un moment on a besoin l'autre est là. » (Extrait du corpus, interview 10).

« Il faut maintenir la cohésion aussi quoi. Et puis pour pouvoir faire de temps en temps un truc ensemble. » (Extrait du corpus, interview 4).

4.2.5. Communication interprétative

Bien que la moitié des personnes interviewées renvoient de la satisfaction quant à leur autonomie ainsi que la liberté et la possibilité de prendre des initiatives au niveau de leurs tâches de travail, cela semble moins représentatif au niveau de l'organisation.

Près de 65% des personnes souhaitent être intégrées dès le départ dans des projets en étant informées et en participant aux décisions.

« Les agents ont parfois l'impression d'être mis de côté, exclusion des décisions car ils ne participent pas. » (Extrait du focus groupe).

« On ne demande pas de participer à toutes les réunions, on n'a pas que ça à faire mais il y a des fois où ça serait utile en nous tenant informé avant. » (Extrait du corpus, interview 8).

« C'est vrai qu'on a quand même la chance de parfois pouvoir mener des projets du début à la fin et de voir une concrétisation des choses sur le terrain. Donc ça c'est vrai que ça permet vraiment de s'impliquer beaucoup plus » (Extrait du corpus, interview 10).

« Être informé sur les décisions collègue hebdomadaires/la vie communale – réunions après-collège « sélectives » avec des participants choisis par la DG. Pour ce qui concerne notre service, connaître ce qui est fait pour s'impliquer plus donc une vision plus globale en nous faisant participer. » (Extrait du focus groupe).

Le soutien organisationnel perçu est ressenti au niveau des avantages institutionnels tels que la possibilité de récupérer ses heures supplémentaires, d'avoir des chèques-repas ou encore la possibilité d'un pilier de pension complémentaire. Tous ne reçoivent pas l'information de la même façon, la communication externe influence souvent l'interne.

« L'annonce de la distribution de chèque repas, ça fait plaisir à tout le monde mais il n'y a pas encore eu une information officielle de l'administration, le bourgmestre en a parlé lors des vœux mais tout le monde n'était pas là mais comme c'est une bonne nouvelle ça a été » (Extrait du focus groupe).

Concernant les moments de convivialité, comme l'organisation d'un Teambuiding par exemple, les avis sont mitigés. Nous constatons que, bien que les initiatives soient positives, la manière dont les sujets sont communiqués ne semble pas toujours bien interprétée.

« Pour moi, oui, c'est très utile, l'année passée, ça m'a plu. Mais dans la forme que c'est fait, malheureusement, il y a toujours un couac parce qu'ici on avait reçu un mail avec une phrase en gras de 8h - 16h30 ce n'était pas nécessaire parce que certains se sont braqués l'obligation ça ne va pas. » (Extrait du corpus, interview 2).

4.2.6. Visions de l'implication organisationnelle

Toutes les personnes interviewées montrent des signes d'implication au travail, elles se disent très engagées au niveau de leurs tâches. En revanche, la vision de l'implication organisationnelle diffère d'une personne à l'autre.

« Je pense que l'implication dépend beaucoup de la motivation, la motivation elle est liée au fait d'être écouté et de se sentir utile. » (Extrait du corpus, interview 7).

« Je suis impliqué et en majeure partie dans mon service aussi ! Après bon, il y a des gens qui se sentent plus impliqués par nature comme ça, plus impliqués que d'autres. Quand la personne montre un intérêt pour la matière, montre une disposition à se former, ça c'est l'implication. » (Extrait du corpus, interview 3).

Pour certains s'impliquer c'est aussi participer aux événements et faire des heures supplémentaires. À contrario d'autres disent qu'on ne doit pas calculer l'implication de l'agent sur le fait d'être capable de mettre sa vie professionnelle devant sa vie privée. On peut être impliqué en faisant son « 8-16 » (Extrait du focus groupe)

« On s'implique un minimum par conscience professionnelle et par solidarité avec les collègues. » (Extrait du focus groupe).

« Moi j'adore ce que je fais et donc c'est se donner à fond et être disponible aussi, ça c'est très important aussi ! Il est 3h il ne faut pas partir vite vite à moins que tu aies quelque chose de prévu. Mais je veux dire le nombre de fois où il n'y a pas de pause de midi parce qu'il faut que ce soit fait. On n'hésite pas à chercher les infos, à en faire plus. » (Extrait du corpus, interview 3).

Le besoin de reconnaissance représente presque 90% des personnes interrogées. *« Pour s'impliquer il faut être reconnu, remercier les gens, il faut leur dire c'est important. Féliciter quand on fait bien... C'est nécessaire ! »* (Extrait du focus groupe).

« Quand on sent la reconnaissance déjà de la hiérarchie, des collaborateurs, des collègues, ça pousse encore plus à l'implication je trouve. C'est un effet bénéfique quand on sent que voilà, on est content de soi. Un retour positif, c'est de la reconnaissance. » (Extrait du corpus, interview 3).

« Et je ne parle même pas de privilège, n'y a pas de ceci ou de cela, mais une reconnaissance. Simplement dire « Ah on est content de votre travail ! » Alors moi j'ai tout gagné quoi, vraiment ! » (Extrait du corpus, interview 9).

4.3. Émergence de dimensions complémentaires

4.3.1. Notion de temps

La notion de temps est très présente dans les différentes interviews et sa représentation est essentiellement négative.

Le manque de temps est mis en évidence comme exerçant une influence sur la communication interne :

« On n'a pas forcément du temps pour pouvoir passer certaines informations. » (Extrait du focus groupe).

« ...pour l'instant on n'a pas le temps franchement on est complètement débordés... Mais ça demande beaucoup de temps. Et voilà du temps il en manque ! » (Extrait du corpus, interview 1).

« On n'a pas plus le temps de faire des réunions donc il faut régler certains problèmes on va dire au niveau des engagements pour renforcer les équipes... Plus on avance, plus on a de boulot et parfois on ne l'anticipe pas. » (Extrait du corpus, interview 8).

« Le manque de temps, la charge de travail, les changements dans les équipes au niveau des remplacements. Turnover et absentéisme car on doit prendre beaucoup de temps pour écoler les nouveaux. » (Extrait du focus groupe).

La plupart des agents se rejoignent sur la nécessité de « prendre le temps » et de coordonner la communication :

« C'est un service qui a beaucoup, qui a beaucoup évolué mais dont on n'a jamais vraiment pris le temps de se poser et dire bon, voilà où est-ce qu'on en est ici parce que ça va un peu dans tous les sens. » (Extrait du corpus, interview 7).

« Une meilleure communication pourrait éviter des pertes de temps. Parfois, on travaille sur quelque chose, une autre personne, du même service travaille aussi dessus. Enfin, du même service du même pôle je veux dire et ça fait des doublons finalement. » (Extrait du corpus, interview 1).

Cette notion de temps se retrouve au sein de toutes les strates hiérarchiques et semble influencer l'implication de chacun :

« *Alors je ne vais pas dire qu'elle est désintéressée, je pense qu'elle n'a pas le temps.* (Propos concernant la DG) » (Extrait du corpus, interview 1).

En parallèle, les agents mettent en exergue la lenteur administrative au niveau de certaines décisions et la lourdeur hiérarchique. Cela semblant représenter une perte de temps importante.

« *Le gros point faible, sans aucun doute, c'est la lenteur administrative, la lenteur de décision...* » (Extrait du corpus, interview 7)

« *la hiérarchie qui est très très forte quand même et donc si tu veux prendre une initiative, il faut regarder dans quel cadre tu la prends et pourquoi. Et si tu as bien suivi toutes les directives imposées. Donc c'est vrai qu'au niveau liberté d'initiative...c'est très délicat... c'est plus compliqué.* » (Extrait du corpus, interview 10).

4.3.2. Prédominance du besoin de reconnaissance de la hiérarchie

La majorité des personnes interviewées a un bon contact avec la hiérarchie directe (N+1), les chefs de service sont presque tous dans le même bureau que les agents ce qui assure une proximité et une disponibilité plus importante.

« *Maintenant si on a quelque question, c'est vrai que pour ça on sait que on peut aller interpellier ou discuter avec notre responsable parce qu'elle est vraiment très ouverte par rapport à soit des points positifs, soit des points négatifs. Ça il y a aucun souci entre nous. On communique énormément...* » (Extrait du corpus, interview 10).

« *Quand le soutien de mes supérieurs, c'est là qu'on voit qu'on est apprécié et qu'on est content de ce que je fais.* » (Extrait du corpus, interview 8).

Dix-sept employés sur dix-neuf associent leur implication organisationnelle à un besoin de reconnaissance au niveau de la Direction générale. Nous proposons quelques extraits du focus groupe où le débat sur la reconnaissance a pris une grande ampleur :

« *S'il y avait de la reconnaissance durant l'année car certains ont l'impression d'être invisibles par rapport à la hiérarchie.* »

« *Parfois on voudrait juste un petit mail nous disant : « tu as fait du bon travail, ton point était bien fait ! » pas besoin d'un long discours. On nous appelle quand ça ne va pas mais quand ça va bien tout le monde s'en fout... »*

« *Même l'entendre de façon informelle, au coin d'une discussion, juste un merci de la hiérarchie au-dessus (DG) car les collègues en ont besoin.* »

« *Les événements collectifs officiels ne remplacent pas les remerciements individuels.* »

Nous avons également identifié le même besoin au niveau des interviews :

« *Personnellement, je trouve que la reconnaissance, c'est très important. C'est ce qui motive. C'est ce qui donne le boost pour ton job mais on ne l'a pas souvent. Ça, il faut le reconnaître.* » (Extrait du corpus, interview 4).

« *Mais on n'a pas vraiment de reconnaissance « au-dessus » au niveau de la DG ou des chefs de pôles N+2 là c'est rare quand franchement on sent qu'on a fait du bon boulot et que ça aide à faire tourner le bazar... »* (Extrait du corpus, interview 10).

5. Constats empiriques au regard de la théorie

Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, la communication interne est un élément crucial pour le bon fonctionnement d'une entreprise et joue un rôle central dans l'implication des employés. Une communication efficace contribue à créer un climat de confiance, de motiver les équipes et d'atteindre les objectifs fixés. Notre analyse empirique a exploré les différents éléments de la communication interne au regard de l'implication organisationnelle affective des employés afin de déceler les éléments exerçant une influence sur celle-ci. Cette cinquième partie est consacrée à l'interprétation des résultats de l'étude empirique au regard de la théorie des concepts. L'objectif étant d'identifier les convergences ainsi que les divergences afin d'argumenter nos hypothèses de départ.

5.1. Hypothèse 1

L'échange, la transmission et la compréhension des informations participent à l'atteinte des objectifs institutionnels en faisant adhérer son personnel lui permettant de s'impliquer dans l'organisation.

Selon la **culture et la stratégie organisationnelle**, les normes et les valeurs d'une organisation peuvent influencer les types et les canaux de communication utilisés. Dans notre cas, la configuration bureaucratique et les strates hiérarchiques semblent compliquer les transmissions d'informations. La **communication productive** étant considérée comme une base ou encore comme un **besoin primaire** à satisfaire de transmission de l'information (Horlait, interview exploratoire, 2024 – annexe 5), celle-ci doit être actée et formalisée afin d'éviter tout malentendu. Cela comprend également les informations propres à l'organisation.

Bien qu'il y ait des échanges de mails et quelques PV, nous constatons que la majorité des échanges se font de manière orale et informelle :

« L'oral fonctionne bien au niveau des debriefs dans les bureaux mais pour que les infos descendent du haut ce n'est pas toujours évidents. Cela dépend de la grandeur de l'équipe et du temps de la hiérarchie. » (Extrait du focus groupe).

La prédominance de l'oral ne remplace pas certaines informations nécessaires par écrit.

La **cascade d'informations** est essentiellement assurée par le chef de service (N+1) et les informations plus opérationnelles sont transmises via les collègues.

« Mais déjà la communication, tu te sens déjà plus motivé quand t'es au courant de quelque chose que quand tu l'apprends sur le pas de la porte, hein, tu fais ça tel jour ? Non, je ne sais pas pourquoi. Déjà avoir l'info, c'est quand même la base. Donc du coup tu te sens plus impliqué forcément puisque tu sais de quoi il en retourne. Et alors si on te demande ton avis, alors là waouhhh c'est le summum ! » (Extrait du corpus, interview 4).

« Quand j'ai l'info ça m'aide à avancer dans mon travail et on fait partie vraiment de l'organisation car on est considéré. » (Extrait du corpus, interview 5).

Une **communication productive claire, formalisée et diffusée à tout le personnel** permet à l'employé de se sentir considéré et inclus dans l'organisation en tant que membre. L'**accès aux informations « de base »** permet déjà le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation ayant de l'influence sur l'implication.

Une **communication descendante transparente et expliquée** peut renforcer la confiance des employés envers la direction, ce qui peut mener à une implication plus importante.

Cette vision rejoint D'Almeida et Libaert (2019) qui suggèrent la mise en place de circuits de **communication interne** organisés **au départ de la direction**. L'objectif étant d'assurer une circulation homogène des informations pour tous afin de favoriser le fonctionnement et l'efficacité de l'organisation.

A ce niveau, nous identifions l'enjeu de la stratégie de la communication devant être en cohérence avec la stratégie organisationnelle (Cobut & Donjean, 2015). La définition d'une **politique de communication**, actée et connue par tous, permet ainsi une assise commune.

Au niveau de l'implication organisationnelle, Thévenet (2004) identifie des attitudes comme « faire plus que ce qui est attendu » ou « donner une place prépondérante à son organisation » ou encore « faire autrement en déplaçant les frontières de l'emploi ». Les différents échanges ne permettent pas d'associer l'implication organisationnelle à ces attitudes mais plus à de **l'intérêt pour la vie de l'organisation** et la **volonté d'y participer** concrètement. La communication interne permettant d'apporter une satisfaction des employés face à leur besoin d'être informés.

Notre recherche permet ainsi de confirmer cette hypothèse en considérant l'échange, la transmission et la compréhension des informations comme des bases préalables indispensables à l'implication organisationnelle.

5.2. Hypothèse 2

La mise en place d'une communication intégratrice contribue, en partie, à renforcer l'implication au sein de l'organisation car elle permet de « donner du sens ».

Déborah Horlait (Interview exploratoire, 2024) insiste sur cette perspective intégratrice. S'inspirant notamment de Giroux (1994), elle met en exergue les **différentes interactions** qui permettent de créer un **sens commun** pour toute l'organisation. L'utilisation de canaux favorisant les échanges en live ou en digital est donc importante car cela permet une réciprocité dans la relation.

« Parfois on se concerte et alors je rassemble tout le monde au bureau et je prends 5 minutes pour expliquer ça, ça, ça, ça. Donc soit c'est en interne dans nos bureaux ou au réfectoire avec tous les agents le matin. » (Extrait du corpus, interview 8).

Les **collaborations** et la **cohésion de groupe** sont des indicateurs représentatifs de cette perspective. En effet, l'administration étudiée démontre des équipes très soudées avec un sentiment d'appartenance assez marqué.

« Il y a vraiment une volonté, je trouve, d'avancer. Une bonne collaboration ! » (Extrait du corpus, interview 5).

Les interactions entre les services semblent s'établir spontanément par le biais de la **communication orale et informelle**.

La communication interne peut donc favoriser un **sentiment d'appartenance** à la communauté en encourageant les interactions et les collaborations entre les employés. De facto, cela influence l'implication organisationnelle.

Les interactions avec la hiérarchie permettent également de donner du sens et la plupart des personnes interviewées souhaitent une remontée correcte des informations qu'ils transmettent.

La **mise en place de canaux permettant la communication ascendante** doit donc être établie de façon structurée. Il est plus profitable de privilégier des médias et supports de communication qui favorisent les **flux de communication bidirectionnelle**.

Une communication intégratrice se centre sur le climat de travail et la place des membres dans l'organisation.

« *Je le fais parce que j'ai une bonne entente.* » (Extrait du corpus, interview 8).

La communication intégratrice joue effectivement un rôle important au niveau de l'implication des employés en favorisant une meilleure compréhension de la vision, des valeurs et des objectifs de l'organisation.

Les messages communiqués entre les différents niveaux hiérarchiques et les différents services de l'organisation doivent donc être cohérents. Pour faire sens, la communication doit assurer : la **transparence**, le **dialogue**, la **cohérence** et la **reconnaissance**. Cela permet aux employés de se sentir considérés et intégrés.

Le fait de **favoriser la participation** des employés, en les intégrant notamment aux réunions les concernant et au processus de décisions, a également un impact important sur leur implication.

Notre recherche permet de confirmer, en partie, cette hypothèse en considérant que la communication intégratrice peut avoir de l'influence sur l'implication au sein de l'organisation. Nous utilisons ici le terme d'influence car nous ne pouvons affirmer un réel renforcement de l'implication. En effet, les différentes interviews reflètent une implication au travail très forte et concrète mais l'implication organisationnelle est essentiellement basée sur des aspirations ou des attentes. Thévenet (2004) avait d'ailleurs abordé cet aspect en stipulant qu'on ne pouvait ni créer ni renforcer l'implication car elle est propre à chacun. La communication peut néanmoins être considérée comme une condition favorable.

5.3. Hypothèse 3

La communication interne de proximité (Andry, 2016), assurée par le manager, influence l'implication des employés grâce aux échanges formels et informels.

Notre étude révèle l'**importance des échanges informels**, qui sont parfois les seuls échanges entre le chef de service (N+1) et les employés. Nous constatons qu'ils sont très nombreux et que les rapports de proximité avec le N+1 corroborent à la vision de Andry (2016) en termes de :

- **Sentiment d'appartenance** à l'équipe et à l'organisation.
- **Communication interpersonnelle et collaboration.**
- **Prise de décision collective** (au niveau des tâches de travail).

D'almeida et Libaert (2019) mettent en exergue l'importance de la **communication de proximité** car elle permet de mesurer le climat social, d'assurer la diffusion de messages en direct et apporte une dimension symbolique à la relation responsable/agent.

« *A ce niveau-là c'est du retour positif que quand je demande à voir ma hiérarchie, on ne me dit pas oui deux semaines après !* » (Extrait du corpus, interview 8).

« *Là on le fait oralement et on est disponible l'un et l'autre parce qu'on s'entend bien heureusement.* » (Extrait du corpus, interview 2).

Au niveau relationnel cela développe également la cohésion et favorise un climat de travail positif.

« ...avoir quand même une bonne cohésion d'équipe, ça c'est important. Bien s'entendre et avoir un chef qui est là quand même pour nous soutenir, pour nous aider, pour regarder avec nous, s'il y a quelque chose qu'on ne comprend pas ou quelque chose de plus compliqué... » (Extrait du corpus, interview 5).

Cependant nous remarquons, qu'en utilisant exclusivement l'informel des éléments opérationnels importants peuvent être négligés.

Certains employés, n'ayant jamais de réunions, sont en demande d'**échanges formels** afin d'**acter les informations** lors des réunions d'équipe et via des comptes-rendus (PV ou mail).

« Ma n+1 je lui ai déjà dit qu'il y a un truc important que ce serait bien de m'envoyer par écrit parce que des dires ça reste des dires au moins je peux mettre d'application mais à ce niveau-là, donc on verra... » (Extrait du corpus, interview 2).

Le fait d'officialiser ces canaux formels permet de les rendre visibles au niveau de l'organisation et assure une meilleure crédibilité du service.

Nous observons également une **influence en fonction du leadership** du N+1. Selon Hersey et Blanchard (1969), le **style de management** est à adapter en fonction de la maturité des collaborateurs et de la situation. Bien que chacun ait un style dominant, prendre conscience de la situation rencontrée ainsi que des compétences de ses collaborateurs permettra d'adopter un style plus approprié (Daubier & Daubier, 2022). Bien que les **compétences humaines** du manager soient importantes (Glinne-Demaret, 2023), ses **compétences professionnelles** et sa façon de communiquer sont primordiales. Nous constatons que la majorité des chefs de service ne sont ni formés en management, ni formés en communication. Nous n'en concluons pas pour autant que les N+1 sont incompetents car chacun développe sa façon de faire en fonction du contexte dans lequel il est. Néanmoins, afin de renforcer l'organisation, il est nécessaire d'avoir à la fois de l'**expérience** et de la **formation** (Cobut & Donjean, 2015).

Au-delà du rôle de manager, les chefs de service sont aussi les **porte-paroles** de leurs agents : *« Les chefs de service doivent faire valoir les droits de leurs agents en faisant remonter les infos. »* (Extrait du focus groupe). Ils sont donc des acteurs indispensables de communication ascendante car ils sont en lien avec les directions.

Notre recherche confirme donc cette hypothèse en démontrant que la communication interne de proximité, lorsqu'elle est bien menée, favorise l'implication des employés en renforçant les relations, le climat de travail et la cohésion d'équipe. Cependant, il est important de combiner les échanges formels et informels pour pallier aux limites de l'informel exclusif et de tenir compte du leadership du N+1. La formation des managers en communication et management est également essentielle pour optimiser l'impact de la communication interne de proximité.

5.4. Synthèse

Comme nous l'avons vu, selon Thévenet (2004), trois conditions sont nécessaires à l'implication des employés : la cohérence, la réciprocité et l'appropriation.

La cohérence passe par une communication claire et transparente en permettant aux employés de comprendre la stratégie organisationnelle. En étant cohérente, l'organisation assure sa crédibilité. Elle doit donc veiller à « tenir une certaine ligne de conduite » afin de pérenniser l'implication de ses employés.

« On s'implique en respectant nos règlements et parfois le politique est plus souple. On reste clair et net mais c'est deux poids deux mesures donc c'est frustrant par rapport au respect de notre travail. » (Extrait du focus groupe).

La réciprocité concerne la reconnaissance envers l'employé, nous avons constaté que ce concept était prédominant et que la majorité des personnes interviewées avait beaucoup d'attentes en ce sens. Outre la communication des avantages professionnels et les remerciements collectifs lors de moments de convivialité, nous avons relevé un besoin d'être valorisé et remercié de façon personnalisée. Une communication individualisée semble plus motivante et impliquante.

L'appropriation est l'identification à l'organisation via le sentiment d'appartenance. Les relations informelles ainsi que les valeurs propres aux personnes jouent un rôle prépondérant à ce niveau. L'organisation peut s'appuyer sur la communication intégratrice afin d'inscrire les employés comme « membres à part entière » et leur donner accès à plus de participation.

Afin de soutenir ces trois conditions, nous suggérons de communiquer en combinant les formes descendante, ascendante et horizontale (latérale et transversale).

La vision de Michon (1994), accordant à la communication interne six composantes en interaction, nous paraît la plus représentative. En effet, les liens entre l'information, la convivialité, l'implication, l'identification, la fédération et la participation ont vraiment été mis en exergue lors de l'analyse qualitative. En adéquation avec cette vision, nous retenons que :

- **L'information est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation.** Elle doit être claire, précise et utile pour tous les employés. La communication interne doit être fluide et efficace pour que l'information circule correctement.
- **Un bon climat relationnel est important.** Cela passe par la convivialité, qui permet de créer des liens entre les employés et de favoriser la communication informelle. La participation des employés aux décisions est également un facteur important pour leur motivation et leur implication.
- **L'organisation doit avoir des objectifs et des valeurs clairs, et ceux-ci doivent être partagés par tous les employés.** Cela permet de fédérer les équipes et de les motiver à travailler ensemble pour atteindre les objectifs communs.
- **L'implication des employés leur permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.** Cela signifie qu'ils doivent être fiers d'appartenir à l'entreprise en se sentant valorisés et reconnus.

- **L'identification à l'entreprise est importante pour créer un sentiment d'appartenance.** Cela signifie que les employés doivent se sentir comme des membres d'une communauté et qu'ils doivent partager les valeurs de l'entreprise.

Cette recherche nous permet d'affirmer que la communication interne exerce une influence sur l'implication organisationnelle et plus spécifiquement sur la dimension affective de celle-ci. Nous ne pouvons néanmoins pas affirmer que cela la renforce réellement car la majorité des interviews reflète des personnes ayant un profil assez impliqué au préalable et présentant des attentes au niveau de leur organisation. De plus plusieurs facteurs sont à considérer vu la multidimensionnalité des concepts. Les items d'Allen et Meyer (Valéau, 2004) nous ont permis d'avoir une bonne base à l'analyse.

La communication interne agit de façon effective sur cinq des six items :

- sentiment d'appartenance,
- considération pour l'organisation,
- fierté,
- attache affective,
- sentiment de « faire partie de »

En revanche, le fait de ressentir les problèmes de l'organisation comme les siens n'est pas du tout ressorti.

Nous reprenons les différents éléments de communication exerçant une influence sur l'implication organisationnelle. Ces éléments, propres à notre étude, ne se veulent pas exhaustifs mais suggèrent les liens effectifs établis entre nos concepts.

Tableau 5 : Types de communication et influences sur l'IOA

Type de communication	Forme	Canal	Influence sur l'implication organisationnelle affective
Productive	Descendante	Réunions, PV/mail – écrits à disposition.	Peut augmenter l'implication si elle est claire, transparente et cohérente. Importance de l'implication des managers et de la consultation des employés.
	Ascendante	Participation aux réunions, demander l'avis oralement et acter par écrit.	Peut augmenter l'implication si les employés ont l'impression d'être entendus et que leurs idées sont prises en compte.
	Latérale et transversale	Réunions, PV/mail – écrits à disposition.	Peut impliquer les employés en développant le partage de l'information et les collaborations.
Intégratrice et interprétative	Formelle et informelle	Réunions d'équipe, groupes de travail, outils de collaboration partagés. Allier les échanges formels avec les informels.	Peut favoriser l'implication si les employés ont l'impression de « faire partie de... » et qu'ils reçoivent du soutien et de la reconnaissance « officielle » à la fois de leur responsable direct (N+1) ainsi que de leur Direction générale.

6. Ecueils et limites de la recherche

6.1. Posture de praticien-chercheur

Un chercheur n'est jamais vraiment neutre par rapport à son objet de recherche. En tant que praticien-chercheur cela est d'autant plus vrai car nous entamons notre processus avec nos expériences, nos valeurs et aussi nos biais.

Marquet, Quivy & Van Campenhoudt (2022) abordent la question de la neutralité du chercheur en reconnaissant qu'« *une neutralité absolue est illusoire* ». Cependant, ils affirment qu'il est possible de tendre vers une certaine objectivité en adoptant une démarche rigoureuse et en veillant à limiter les effets de nos préjugés.

En nous inspirant de leur approche, nous avons porté notre attention sur : la réflexivité, la triangulation et la transparence.

Concernant la réflexivité, nous sommes conscients que notre posture d'employé au sein de l'administration a pu influencer la recherche à plusieurs niveaux et nous avons dû constamment nous interroger sur nos choix méthodologiques ainsi que sur nos interprétations. Au départ, il nous paraissait évident et plus « facile » d'effectuer notre recherche sur notre terrain professionnel. Pourtant, nous avons été confrontés à la difficulté d'allier notre posture de collègue avec la posture de chercheur. Nous avons dû convaincre la direction et les employés du « bien-fondé » de notre démarche en leur assurant discrétion et confidentialité. L'accès aux documents internes était plus aisé mais la mise en place des rencontres était plus compliquée car nous souhaitions effectuer nos entretiens en dehors de l'administration.

Concernant la triangulation, nous avons veillé à croiser les sources d'informations et utiliser différentes méthodes de collecte de données afin de minimiser les risques de biais. Cependant, plus particulièrement lors des interviews individuelles, nous devons souvent recadrer via notre guide d'entretien afin que les employés s'expriment en donnant leur propre interprétation sans qu'ils ne recherchent notre approbation. Nous connaissions chacun des interviewés donc nous devons veiller à être dans une relation empathique objective, ce qui n'était pas évident car ces moments d'écoute étaient très prenants émotionnellement.

Enfin, concernant la transparence, nous avons essayé de documenter notre démarche de recherche, en expliquant nos choix méthodologiques, nos hypothèses de départ et nos analyses. Cela nous a permis de « prendre distance » avec notre pratique professionnelle et nous espérons que cela permettra à d'autres chercheurs de reproduire ce type de recherche afin de constater si nos résultats corroborent.

6.2. Analyse qualitative et ampleur du corpus

Nous avons choisi une analyse qualitative car c'est une méthode de recherche qui permet de comprendre en profondeur un phénomène en explorant les perceptions, les opinions et les expériences des individus (Marquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2022). Les analyses qualitatives s'appuient sur des petits échantillons de participants donc il n'est pas possible de prétendre à une généralisation des résultats.

Comme nous l'avons abordé au point précédent, notre posture de praticien-chercheur a probablement influencé la sélection des participants, la conduite des entretiens ainsi que l'analyse des données.

Nous nous sommes questionnés sur les raisons qui ont poussé les employés à participer à notre recherche :

- Sont-ils intéressés par la thématique ? Leur présence ne démontre-t-elle pas d'emblée de l'implication organisationnelle ?
- Y voient-ils un avantage personnel ou professionnel ?
- Ont-ils accepté pour des raisons relationnelles car ils nous apprécient personnellement ?
- Les données recueillies seront-elles réellement représentatives ?

Nous devons être d'autant plus vigilants à l'interprétation de nos données qualitatives en nous appuyant sur notre cadre théorique défini grâce à nos lectures scientifiques.

De plus, la collecte et l'analyse de données qualitatives a exigé un investissement en termes de temps et d'expertise. Vu que nous utilisions cette méthode pour la première fois et que nous ne disposions pas des compétences informatiques suffisantes pour utiliser des programmes spécifiques, nous avons expérimenté un tri manuel en travaillant directement sur la version papier de notre corpus. Nous avons été rapidement submergés par les données et la « remise en ordre » des thèmes a été très fastidieuse.

6.3. Facteurs externes

D'autres facteurs externes non pris en compte dans notre recherche peuvent influencer l'implication organisationnelle. Il serait limitant d'attribuer les phénomènes d'implication uniquement à la communication interne.

Les facteurs individuels, tels que les variables personnelles, liés au caractère des personnes et à leurs valeurs, sont indéniables mais non représentés dans cette recherche. Les facteurs économiques liés à la rémunération, au statut et à la stabilité de l'emploi peuvent aussi influencer l'implication organisationnelle.

L'influence des pratiques RH est d'ailleurs mise en exergue au niveau de la littérature ce qui n'est pas spécialement ressorti lors des interviews.

6.4. Spécificités du contexte organisationnel

Les résultats de notre recherche sont limités au contexte organisationnel spécifique dans lequel elle a été menée donc à l'administration communale. Pour rappel, l'organisation ne dispose ni de politique de communication ni de stratégies spécifiques en ce sens.

La culture et les valeurs de l'administration communale influencent la façon dont les employés communiquent et s'impliquent dans leur travail.

Celle-ci compte une grande diversité d'employés, aux profils, expériences et attentes variés. Il est difficile de représenter cette diversité dans un échantillon de recherche qualitative. D'ailleurs nous n'avons volontairement pas pris en compte les ouvriers communaux qui ont un statut et des réalités de travail différents.

Une recherche plus globale reprenant la totalité des salariés permettrait probablement d'identifier d'autres enjeux liés à la fonction.

Vu que l'administration est un service public local, le contexte politique peut également influencer. En tant que praticien-chercheur, nous devons rester prudents quant aux enjeux politiques afin de préserver les participants.

Les effets de la communication interne peuvent varier en fonction de la taille et de la structure de l'organisation. Bien que certains constats puissent être associés à d'autres organisations et que cela corrobore, en partie, avec les théories présentées, nous n'avons pas la prétention d'en établir une généralité.

Chapitre 3 : Pistes et perspectives

1. Pistes inspirées de l'analyse

Notre analyse qualitative nous a permis d'identifier un certain nombre de pistes d'amélioration pour l'organisation. Ces pistes s'inscrivent dans trois domaines clés : la stratégie organisationnelle, le management et les canaux de communication. Elles sont notamment inspirées de la théorie ainsi que des idées suggérées par les employés lors des interviews. En effet, les personnes de terrain nous semblent les plus à même de donner des propositions d'actions qui correspondent à leur réalité professionnelle.

1.1. Stratégie organisationnelle

Nous constatons que la conjoncture de l'administration analysée reste assez ancrée dans une bureaucratie classique et la communication interne, bien que présente dans le PST, est un levier très peu développé. Souvent par manque de temps, de moyens et peut-être aussi de compétences. Une réflexion, au départ de la Direction générale, quant à la mise en place d'une politique de communication en adéquation avec la politique institutionnelle s'appuyant notamment sur le PST, nous paraît être un préalable nécessaire. Pour ce faire, nous suggérons de :

- Développer une vision et des valeurs claires en les communiquant à tous les employés ce qui permet de mieux comprendre en quoi ils peuvent contribuer à l'objectif global de l'organisation.
- Créer une culture d'entreprise qui encourage l'ouverture, la transparence et la collaboration.
- Mettre en place des processus de concertation et de décision plus participatifs afin d'impliquer le personnel en considérant leurs avis.
- Reconnaître et récompenser les employés de façon personnalisée et individualisée.

Vu l'ampleur du besoin de reconnaissance des employés, il nous paraît important d'implémenter cela dans les valeurs de l'organisation. Selon l'article de la revue de gestion HEC Montréal (Bertholet & Rousseau, 2023), trois types d'interventions permettent concrètement la reconnaissance : « *la gratitude*, (« *C'est un privilège pour moi de reconnaître ce que les autres apportent au groupe ou m'apportent directement* »), *la bienveillance* (« *Je souhaite sincèrement contribuer au bien-être des autres, et plus spécifiquement à celui du groupe auquel j'appartiens* ») et *l'émerveillement* (« *Je vois ce qu'il y a de beau dans chaque individu et dans ses réalisations* »). »⁸

1.2. Management

Les chefs de service (N+1) sont en première ligne, ils sont donc directement confrontés aux employés et ont la possibilité de communiquer avec eux « en direct ». Nous suggérons de :

- Développer la formation des chefs de service (N+1) afin de les soutenir dans leur rôle et leur permettre d'acquérir les compétences adéquates au niveau de la gestion d'équipe.
- D'adopter un style de leadership plus participatif en donnant aux employés l'autonomie et les ressources nécessaires pour effectuer leur travail ainsi que de leur fournir des informations de façon formelle et un soutien régulier.

⁸ <https://www.revuegestion.ca/la-reconnaissance-au-travail-gratitude-bienveillance-et-emerveillement>

- Favoriser la communication ascendante et descendante grâce à la mise en place de canaux officiels et connus de tous.

1.3. Canaux de communication

Notre analyse a également mis en évidence le besoin d'avoir une communication plus ouverte et transparente avec les employés. Cela permet de favoriser un sentiment d'appartenance et d'impliquer les collaborateurs.

« *Avoir une plateforme de communication où quelque part on vivrait quand même tous un peu ensemble de part cet intranet là, ça pourrait être chouette.* » (Extrait du corpus, interview 3).

Les canaux de communication étant essentiellement limités à l'oral et au mail, nous suggérons la mise en place d'outils favorisant les échanges ainsi que les collaborations de façon plus formalisées.

- Intranets et plateformes de communication internes
« *L'implémentation d'un intranet/newsletter sur la vie de l'administration et pouvoir s'exprimer dessus pour remercier les équipes et voir les retours.* » (Extrait du focus groupe).

Les intranets et les plateformes de communication internes peuvent être utilisés pour partager des informations, des nouvelles et des ressources avec tous les employés. Ils peuvent également être utilisés pour faciliter la collaboration et la communication entre les employés.

- Outils de collaboration en ligne

Les outils de collaboration en ligne peuvent être utilisés pour faciliter le travail en équipe et la communication entre les employés, en particulier pour les équipes dispersées géographiquement. Par exemple des équipes peuvent être créées sur Teams en fonction des projets communs entre différents services.

- Réunions et événements en face à face

Les réunions et événements en face à face sont toujours importants pour la communication interne, car ils permettent aux employés de se connecter personnellement et de nouer des relations.

- Sondages et groupes de discussion

Les sondages et les groupes de discussion peuvent être utilisés pour recueillir des informations auprès des employés sur leurs besoins et leurs préoccupations. Ces informations peuvent ensuite être utilisées pour améliorer le bien-être au travail et remonter les constats à la hiérarchie.

2. Perspectives de recherche

Il serait pertinent d'approfondir ce type de recherche en alliant du quantitatif avec du qualitatif. Mucchielli et Paillé (2021) préconisent cette approche méthodologique plurielle pour une meilleure compréhension des phénomènes sociaux.

La complémentarité de ces deux méthodes permet de produire des recherches plus complètes et plus nuancées. Cela permettrait d'identifier, entre autres, le type d'usage des canaux et leurs impacts réels.

Vu l'enjeu de la mesure de la communication interne, les échanges entre chercheurs pourraient ainsi permettre d'améliorer les items utilisés à l'image du « Moodmeter » (Horlait & Lambotte, 2019).

De plus les notions de reconnaissance et de temps, ressorties de notre recherche, pourraient être explorées afin d'approfondir les liens entre nos concepts.

La reconnaissance pourrait être intégrée à une recherche en :

- Analysant l'impact de la reconnaissance formelle et informelle sur l'implication organisationnelle, la motivation et la performance des employés.
- Explorant les liens entre la reconnaissance, la communication interne et la création d'une culture d'appréciation au sein de l'organisation.

La notion de temps pourrait être étudiée en :

- Analysant l'impact des changements organisationnels et des initiatives de communication interne sur l'implication des employés à court et à long terme.
- Explorant la notion de "rythme de travail" et son influence sur la perception de la communication interne et l'implication organisationnelle.

Lors de notre échange avec Déborah Horlait, nous nous sommes questionnés sur les influences de l'implication sur la communication interne. Cela nous paraît tout aussi pertinent et démontre une fois de plus les influences réciproques probables entre ces deux concepts qui pourraient donner lieu à d'autres recherches. À l'inverse de notre recherche, des études concernant les effets de l'implication sur la communication nous paraissent donc pertinentes et complémentaires.

Conclusion générale

Proposer une recherche sur la communication interne dans une administration où il n'y a pas de service attribué pour assurer ce rôle est déjà un défi en soi. Nous pouvons constater que la communication existe même si elle n'est pas formalisée. La communication interne vit au travers de l'organisation et parmi les personnes qui la composent tout en cherchant sa place et sa légitimité.

Ayant pour fonction première la transmission des informations opérationnelles, la communication interne a évolué au même rythme que la société en se montrant de plus en plus présente et essentielle pour le développement des travailleurs afin qu'ils puissent trouver du « sens au travail ». La vision de Giroux (1994) et de De Saint-Georges (2010), considérant la communication interne comme une perspective productive de l'organisation et à la fois une perspective créée par l'organisation via les différentes interactions, est plus que jamais d'actualité.

Cette vision apporte à la communication interne une dimension humaine que nous avons voulu aborder via ses effets sur l'implication organisationnelle. Loin d'être un concept isolé, nous avons analysé les influences d'autres concepts sur l'implication organisationnelle. Des préalables, tels que la satisfaction au travail, le soutien organisationnel perçu et la motivation, sont nécessaires afin de permettre aux employés de s'impliquer dans leur organisation. De plus, le type de management et la structure de l'organisation influent tant sur la communication interne que sur l'implication organisationnelle.

Face à ces constats théoriques, et afin de corroborer à cette vision humaine, nous avons orienté notre recherche empirique de façon qualitative. Proposer une analyse qualitative induit d'aller à la rencontre des personnes, de leur octroyer du temps, de l'intérêt et de l'écoute. Bien que notre posture de praticien-chercheur puisse questionner notre neutralité, nous avons su prendre une distance nécessaire avec notre pratique professionnelle en nous immergeant dans les interviews et en passant au-dessus de certains préjugés. Nous nous sommes appuyés sur un modèle théorique « bricolé » (Marquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2022) afin de mettre la focale sur nos concepts mais nous avons pris en considération les éléments qui sont ressortis de façon récurrente lors de notre analyse thématique : la notion de temps et le besoin de reconnaissance.

Loin du cliché des fonctionnaires « fainéants et planqués », nous avons découvert des employés impliqués et volontaires. Outre une forte implication au travail, la plupart des personnes rencontrées sont investies pour le service au public et ont soif de reconnaissance de leur direction. Il y a donc un terreau fertile à cultiver, et à entretenir, afin d'atteindre les objectifs institutionnels grâce à la motivation et à l'implication des employés.

Cette recherche a permis de mettre en évidence des éléments concrets au regard de la théorie en apportant des arguments quant à l'influence de la communication interne sur l'implication organisationnelle.

Dans un premier temps, nous avons montré que la communication intégratrice, en favorisant une circulation fluide de l'information et en encourageant le dialogue entre tous les niveaux hiérarchiques, constitue un socle incontournable à l'implication des employés communaux.

Il est toutefois indispensable de transmettre officiellement les informations organisationnelles en les formalisant par écrit puis en échangeant oralement. L'assise d'une communication productive est donc essentielle. Les employés demandent à être informés et consultés, ils seraient ainsi plus enclins à s'impliquer dans leur administration.

Dans un second temps, nous avons montré que pour maximiser l'impact de la communication interne sur l'implication des employés communaux, il est essentiel de mettre en place une stratégie de communication cohérente et adaptée aux spécificités de l'organisation. Cette stratégie doit définir les canaux de communication privilégiés afin de diffuser des messages cohérents à tous les collaborateurs. De plus, le management joue également un rôle déterminant dans la réussite d'une démarche de communication interne. En effet, les responsables hiérarchiques (N+1 et N+2) doivent adopter une posture managériale favorisant l'écoute, le dialogue et la reconnaissance. Ils doivent également assurer la communication ascendante afin de porter la parole de leurs agents auprès de la Direction générale et proposer un feedback clair et formalisé.

En conclusion, la communication interne se révèle être un outil puissant pour influencer l'implication des employés communaux mais nous ne pouvons affirmer avec certitude que cela la renforce. Cependant, en favorisant une communication intégratrice, en développant l'implication organisationnelle affective, et en s'appuyant sur une stratégie de communication cohérente et un management humain, les administrations locales peuvent créer un environnement de travail propice à l'épanouissement de leurs agents et au développement du sentiment d'appartenance.

Malgré les limites et les écueils de notre recherche, nous avons la conviction que les réflexions et les pistes développées dans ce mémoire pourront apporter une contribution utile aux efforts déployés par les administrations locales pour améliorer la communication interne et, par conséquent, améliorer l'implication et le bien-être de leurs employés

Bibliographie

Ouvrages

Bomal, G. & Cobut, E. (2009), « *Motiver, être motivé et réussir ensemble* ». Liège : Edipro.

Cobut, E. & Donjean, C. (2015). *La communication interne*. Liège : Edipro.

Cobut, E. (2021). *Communication publique & valeurs organisationnelles. 4 clés pour le responsable communication*. Bruxelles : Politeia.

Coron, C. (2020). Outil 1. Approche quantitative ou qualitative ?. *La Boîte à outils de l'analyse de données en entreprise* (pp. 12-13). Paris : Dunod.

D'Almeida, N., Libaert, T. (2019). *La communication interne des entreprises*. Malakoff : Dunod.

Daubier, M. & Daubier, S. (2022). Outil 25. *Pro en Agilité : 66 outils 10 plans d'action 12 ressources numériques*. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard p.76-77. Paris : Vuibert.

Décaudin, J. & Igalens, J. (2017). Chapitre 1. Pourquoi développer une communication interne ?. *La communication interne : Stratégies et techniques* (pp. 5-52). Paris : Dunod.

Dietrich, A. & Taskin, L. (2020). *Management Humain : Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2è éd.). Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Libaert, T. (2014). *Introduction à la communication*. Paris : Dunod.

Libaert, T. (2018). *Communication : L'ouvrage de toutes les communications*. Paris : Vuibert.

Louche, C. (2017). *Psychologie sociale des organisations*/4ème édition. Malakoff : Armand Colin.

Marquet, J., Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6è éd.). Malakoff : Armand Colin.

Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Malakoff : Armand Colin.

Perruchot Garcia, V. (2016). *Dynamiser sa communication interne : Les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans l'entreprise*. Paris : Dunod.

Ravassard, F. & Roudaut, G. (2022). *Impliquer vraiment les salariés : 20 pistes d'action pour renouer la relation entreprise-collaborateurs*. Vuibert. Retrieved from <https://doi.org/10.3917/vuib.rouda.2022.01>.

Riom, A., Libaert, T. & Adary, A. (2010). Chapitre 8. La communication interne. Dans : *Toute la fonction Communication* (pp. 163-191). Paris : Dunod.

Soparnot, R. (2000). *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation* (p. 137-176). Paris : Dunod.

Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Liaisons.

Thévenet, M. (2004). *Le plaisir de travailler* (2è éd). Paris : Editions d'organisation.

Articles scientifiques

Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication et organisation*, 50 (1), 179-202.

Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P. & Saglietto, 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*, 114, 31-51. DOI : doi.org/10.3917/grhu.114.0031.

Charles-Pauvers, B. & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? *Congrès de l'AGRH*. Retrieved from <https://hal.science/hal-01532385>.

Corbalan, J-A. (1999). Repenser la communication interne. *Communication et langages*, 120, 27-40. DOI : 10.3406/colan.1999.2924.

De Lavergne, C. (2007). La posture du praticien-chercheur : un analyseur de l'évolution de la recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, 3, 28-43.

Demery-Lebrun, M. (2006). Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier. *HAL SHS*. Retrieved from <https://shs.hal.science/halshs-00077682>.

De Saint-Georges, P. (1993). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation*, 4. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1657.

De Saint-Georges, P. (2010). Penser la communication interne des entreprises et des organisations. *Recherches en communication*. 34. 163-181.

Deschênes, A.-A. (2021). Partager les connaissances malgré la distance : quel est l'effet de l'usage des technologies collaboratives ? *Ad machina*, (5), 53-68. DOI : 10.1522/radm.no5.1407.

Donjean, C., Hambursin, C., Lambotte, F. & Scieur, P. (2012). Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement. *UCL - SSH/ILC/PCOM - Pôle de recherche en communication*. 178 pages. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2078.1/153917>.

Fallon, C., Hansoul, F. & Piron, D. (2016). Programme stratégique transversal (PST) et gouvernance locale en Wallonie. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 14 (n°2299), 5-52.

- Giroux, N. (1994) La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*, 5. DOI :10.4000/communicationorganisation.1696.
- Horlait, D., Lambotte, F. (2019). Mesurabilité des multiples dimensions de la communication interne. *Communication et professionnalisation*, 9, 62-84. DOI : 10.14428/rcompro.vi9.22673.
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95, 211-237.
- Lépine, V. (2016). « Penser la professionnalisation comme une mise en mouvement : les communicateurs », *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. DOI : 10.4000/rfsic.2266.
- Louche, C., Bartolotti, C. & Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. *Bulletin de psychologie*, 484, 351-357.
- Mallard, F. (2021). En quoi la communication permet-elle l'émergence d'une forme de leadership ? Cas d'étude : les dirigeants managers des organismes à but non lucratif. *IAE Bordeaux - École Universitaire de management*, 12 p. DOI : 10.13140/RG.2.2.33776.53769.
- Malki, S., El Amili, O. & El Khourchi, B. (2021). Comprendre l'implication dans la sphère professionnelle : Revue de littérature, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (11), 424-444.
- Marchand, C., Vandenberghe, C. (2014). Le soutien organisationnel perçu peut-il agir comme une ressource sociale ? Une analyse sous l'angle de la théorie de la conservation des ressources. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 20 (1), 63-89. DOI : 10.1016/S1420-2530(16)30043-7.
- Markova, I., Kalampalikis, N. & Kitzinger, J. (2004). Qu'est-ce que les focus groups ?. *Bulletin de psychologie*, 57 (3), 237-243.
- Mayntz, R. (2010). L'idéaltype wébérien de la bureaucratie et la sociologie des organisations. *Trivium*, 7. DOI : 10.4000/trivium.3781.
- Mias, C. (2010). Modélisation d'un processus de professionnalisation : l'implication professionnelle. *Éducation et socialisation*, 27-28, p. 207-224. DOI :10.4000/edso.16272.
- Michelik, F. (2024). La relation attitude-comportement : un état des lieux. *Ética, economía Y Bienes Comunes*, 6 (1). Retrieved from <https://journal.upaep.mx/index.php/EthicsEconomicsandCommonGoods/article/view/157>.
- Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication et organisation*, 5. DOI : 10.4000/communicationorganisation.1713.

Paillé, P. (2007). Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation. *Bulletin de psychologie*, 490, 349-355. DOI :10.3917/bupsy.490.0349.

Péoc'h, N. & Ceaux, C. (2012). Les valeurs professionnelles, une composante de la stratégie d'implication organisationnelle des professionnels de santé : L'apport compréhensif d'une recherche décisionnelle menée au CHU de Toulouse. *Recherche en soins infirmiers*, 108, 53-66. DOI : 10.3917/rsi.108.0053.

Porte, M. & Tabrizi, K. (2022). Engagement et implication : je t'aime... moi non plus. Livre blanc. *Tenzing Conseil*. Retrieved from https://tenzingconseil.fr/wp-content/uploads/2022/12/TENZING_Livre_Blanc_3_Planches.pdf

Salamanca Avila, L. (2004). « Les métiers de la communication en organisation. Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social », *Communication et organisation*, 24. Retrieved from <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2889>.

Vandangeon-Derumez, I. (2017). XXIX. Edgar H. Schein – La culture organisationnelle. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 453-471). EMS Editions. Caen. DOI : 10.3917/ems.charr.2017.01.0453.

Van Haeperen, B. (2012). Quels sont les principes du New Public Management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallonne. *De Boeck Supérieur LI*, 2, 83-99 DOI : 10.3917/rpve.512.0083.

Articles de presse et sites Internet

Bertholet, J-F. & Rousseau, A. (3 mai 2023). *La reconnaissance au travail : gratitude, bienveillance et émerveillement*. Revue Gestion HEC Montréal. Retrieved from <https://www.revuegestion.ca/la-reconnaissance-au-travail-gratitude-bienveillance-et-emerveillement>.

Girardot, L. (17 octobre 2022). *Engagement des salariés : misez sur le sentiment d'appartenance !*. Welcome to the jungle. Retrieved from <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/appartenance-sentiment-collaborateurs-engagement-culture-entreprise>.

Namouric, G. (23 décembre 2021). *Besoins et motivations : une nouvelle pyramide de Maslow ?*. Revue Gestion HEC Montréal. Retrieved from <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>.

Service Public Fédéral. Emploi, Travail et Concertation sociale. Retrieved from <https://emploi.belgique.be/fr/themes/bien-etre-au-travail>.

Union des Villes et des Communes de Wallonie asbl. Retrieved from <https://www.uvcw.be/fonctionnement/focus/art-2464>.

Cours et mémoire consultés

Cobut, E & Lambotte, F. (2023). Communication interne et communication du changement. UCLouvain, Mons.

Depaepe, P. (2023). Management humain. UCLouvain, Mons.

Farazdaghi, N. (2020). *Dans quelle mesure la communication interne peut-elle aider à prévenir des risques liés au travail ? Application au secteur de l'énergie et au cas d'ENGIE*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication. UCL. Prom. : Lambotte, F. Pages 9 à 17 ; 29 et 30 ; 48 et 49.

Glinne-Demaret, H. (2023). Compétences managériales. UCLouvain, Mons.

Lambotte, F. (2023). Audit de communication. UCLouvain, Mons.

Pesqueux, Y. (2020) De l'implication. Doctorat. France. Retrieved from [ffhalshs-02568795](https://shs.hal.science/halshs-02568795). Retrieved from <https://shs.hal.science/halshs-02568795>.

Valéau, P., (2004). Chapitre 1. *La gestion de l'implication dans le respect des différences*. HDR, Université Lille 1. Retrieved from https://patrick.valeau.com/Gerer_1_implication/PDF/Chapitre1.pdf.

Résumé

A partir des définitions récentes de la communication interne et de l'intérêt pour l'implication organisationnelle, cette recherche explore les liens entre ces deux concepts au sein d'une administration communale.

La particularité de cette recherche est la posture de praticien-chercheur qui met en exergue les avantages et les inconvénients de la démarche. De plus, l'organisation étudiée n'a pas de service de communication interne attitré donc les enjeux de la recherche se situent dans l'analyse d'une communication ne disposant pas de stratégie spécifique.

Le premier chapitre présente l'approche théorique permettant notamment de distinguer les concepts et de poser le cadre théorique servant de socle à la recherche. Ensuite, le deuxième chapitre aborde l'approche empirique selon une analyse qualitative menée auprès d'employés. Sur base des constats, une interprétation est suggérée afin de déceler concrètement les influences de la communication interne sur l'implication des collaborateurs, et plus spécifiquement au niveau de l'implication organisationnelle affective. Enfin, le troisième chapitre aborde les pistes et les perspectives envisagées.

Cette recherche est une rencontre avec le monde professionnel du service public et s'intéresse à la dimension humaine de la communication interne.

Mots-clés : communication interne, implication organisationnelle, administration locale, management, praticien-chercheur.