

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

Co-construction d'un journal d'entreprise au sein d'une ETA.

**Quels impacts sur l'inclusion, la cohésion
de groupe et la motivation du personnel ?**

Auteur : Christian DEBRUYNE

Promoteur : François LAMBOTTE

Année académique 2022-2023

Master [120] en communication, à finalité spécialisée :
communication interne et RH (horaire décalé)

Remerciements

La reprise d'études universitaires peut représenter une étape charnière dans la carrière professionnelle d'un individu. Celle-ci peut également se révéler sources d'enrichissements et d'épanouissements pour d'autres personnes désireuses de répondre à leur appétence à acquérir des savoirs additionnels. Mais en définitive, peu importe les raisons de ce choix, car comme le spécifie Alain Ehrenberg : « *Chacun est sommé de se faire "l'entrepreneur" de sa propre vie.* » (Ehrenberg, 1991).

Ces deux années de master en communication auront tenu toutes leurs promesses, tant au niveau de la qualité des apprentissages dispensés par L'UCLouvain, qu'en matière de synergies et de rencontres avec le corps professoral et les apprenants.

À cet effet, je tiens à mentionner la grande solidarité et l'élan de camaraderie omniprésents tout au long de ce cursus. Cette dynamique de groupe représente une véritable plus-value qui, sans conteste, favorise notablement la réussite de cette formation à la fois longue et exigeante.

Quant à la rédaction du mémoire, si celle-ci constitue un processus ardu et minutieux qui nécessite de très nombreuses heures de recherche et de rédaction, l'exercice s'est toutefois révélé très prenant. Ainsi, le sujet développé, abordé selon une perspective d'application pratique, aura suscité l'intérêt et l'enthousiasme de nombreuses parties prenantes.

À ce titre, je souhaite souligner l'accompagnement qualitatif prodigué par mon promoteur de mémoire, Monsieur François Lambotte, qui se sera montré à la fois disponible et éclairant. De même, les rencontres organisées, la plupart du temps de manière collective, auront également représenté un intérêt évident en termes de mise en commun de problématiques qui, en définitive, se révèlent similaires pour l'ensemble des étudiants.

Enfin, je profite de la présente pour remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'auront apporté leur soutien dans le cadre de ces études ainsi qu'au niveau du présent mémoire.

Je tiens donc à citer en priorité : mes proches pour leur indéfectible soutien, Monsieur Patrick Godart, Directeur général de l'Entreprise de Travail Adapté d'Enghien (ETA) et Madame Kathleen Cappelle, assistante sociale à l'ETA d'Enghien.

De même, je souhaite remercier chaleureusement Monsieur Jimmy Tanghe, professeur à la Haute École Louvain en Hainaut (HELHa) et directeur de l'agence « Communication Support », Mesdames Gaëtane Convent et Marie Tuczyński, respectivement Directrice et chargée de la communication à la Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté (EWETA), ainsi que toute personne qui à un moment donné a pu contribuer aux aspects réflexifs dudit mémoire.

Table des matières

Remerciements	I
Table des matières	II
Table des figures et tableaux	IV
Introduction générale	1

Chapitre I : Cadrage théorique des différents concepts

0. Introduction au cadre théorique - La définition de la problématique	3
1. La communication interne	4
1.1. Origines et principales définitions	4
1.2. Les principaux objectifs et enjeux de la communication.....	5
1.3. Les obstacles inhérents à la communication interne.....	6
1.4. Communication interne – Focus sur le journal d’entreprise	8
2. La co-construction	11
3. L’inclusion	
3.1. Origines et définitions.....	13
3.2. L’inclusion de la personne dans le monde du travail.....	15
3.3. Communication interne et l’inclusion de la personne handicapée	16
4. La cohésion de groupe	
4.1. Définitions	18
4.2. Facteurs de cohésion.....	18
4.3. Cohésion et communication interne/co-construction	20
5. La motivation au travail	
5.1. Origines et définitions.....	22
5.2. Les différents modèles théoriques	23
5.2.1. Abraham Maslow et la pyramide des besoins	23
5.2.2. Le modèle de Frederick Herzberg	24
5.2.3. La théorie de McGregor	25

5.2.4. La théorie de Vroom.....	26
5.2.5. Une multiplicité de courants de pensées	27
5.3. Les principaux facteurs de motivation.....	27
5.4. Les liens entre communication et motivation/cohésion de groupe.....	28

Chapitre II : Analyse du processus de co-construction d'un journal d'entreprise au sein d'une entreprise de travail adapté

2. Mise en place du processus de co-construction	
2.1. Un mémoire projet – Particularités.....	30
2.2. L'ETA d'Enghien – Principales caractéristiques de l'organisation	
2.2.1. Missions, fonctionnement organisationnel et valeurs	30
2.2.2. La place de la communication au sein de l'entreprise	32
2.3. Etapes préalables au lancement du processus de co-construction	
2.3.1. Entretien observatoire et entretiens semi-directifs	34
2.3.2. Observation discrète en entreprise et « Focus groups »	36
2.4. Le processus de co-construction	
2.4.1. Structuration du groupe de travail.....	38
2.4.2. Détermination des caractéristiques du support	38
2.4.3. Attribution d'un nom pour le magazine	39
2.4.4. Brève présentation du support.....	41
3. Analyse – Observation participante.....	43
4. Analyse – Focus Groups – Questionnaire	49
5. Analyse – Entretiens semi-directifs – Comparaisons	56
6. Recommandations	64
7. Limitations du travail	67
8. Conclusion générale	69
9. Eléments bibliographiques	72
10. Annexes (<u>Voir fichiers séparés</u>)	77
11. Résumé – Mots clés.....	78

Table des figures et tableaux

Figure n°1 : « Différentiation entre ségrégation, intégration et inclusion. ».....	13
Figure n°2 : « Personnes en état de handicap en Wallonie. ».....	14
Figure n°3 : « Pyramide d'Abraham Maslow. ».....	23
Figure n°4 : « Schéma comparatif des théories de Maslow et Herzberg. ».....	24
Figure n°5 : « Théorie de Vroom. ».....	25
Figure n°6 : « La communication comme instrument de motivation. ».....	28
Figure n°7 : « Organigramme de l'ETA d'Enghien. ».....	31
Figure n°8 : « Illustration Nestor, chien d'entreprise - Ph. Ghyssens	39
Figure n°9 : « Le Carnet de note – Un précieux outil d'analyse ».....	43

Introduction générale

Communiquons, s'il vous plaît ! Oui, mais comment ? Communiquer en entreprise est un art, une pratique importante qu'il convient d'appréhender avec professionnalisme afin d'accompagner au mieux le projet de l'organisation et de pouvoir répondre aux aspirations de l'ensemble des collaborateurs.

Si, au fil de l'histoire, les entreprises ont toujours accordé un soin particulier à leur manière de s'adresser à leurs clients, à leurs marchés... la communication adoptée envers les membres du personnel s'est, le plus souvent, révélée en marge ou encore à la traîne !

Ce n'est que depuis quelques décennies seulement que les responsables d'organisations ont saisi toute l'importance de la communication interne. En effet, les collaborateurs eux-mêmes ne sont-ils pas ceux qui contribuent chaque jour à asseoir les objectifs définis par le management ? Considérer ceux-ci comme un simple « outil productif », une vision chère à feu le taylorisme, fait aujourd'hui partie des habitudes éculées !

En effet, comme le précise Christine Donjean, la communication interne crée une relation forte entre l'organisation et l'ensemble de ses forces vives. De ce fait, l'auteure considère que celle-ci représente une alliée puissante du management et qu'elle permet de souder une communauté de travail dans sa globalité. (Donjean, 2006).

Communication interne, le mot est lancé. Parmi ses multiples supports, nous retrouvons le journal d'entreprise. Considéré par certains comme un outil communicationnel puissant et fédérateur et par d'autres comme un espace de dialogue univoque, ce dernier a, à tout le moins, le mérite de susciter un intérêt curieux au sein du monde entrepreneurial.

Et c'est ce même journal d'entreprise qui nous accompagnera dans le cadre de ce mémoire-action, forme privilégiée afin de donner une orientation plus pratique à notre travail de recherche, tout au long duquel nous aurons eu à cœur de collaborer de manière étroite avec de nombreuses parties prenantes afin de maximiser les effets de notre démarche véritablement itérative.

Plus précisément, à travers ce mémoire de fin d'études, nous tenterons d'analyser la potentielle influence du processus de co-construction d'un support de communication interne, à savoir un journal d'entreprise, sur l'inclusion des collaborateurs au sein d'une organisation, la cohésion de groupe ainsi que la motivation de l'Homme au travail, mais également les effets présumés du magazine d'entreprise sur ces mêmes phénomènes.

Précision qui a toute son importance : c'est au sein d'une Entreprise de Travail Adapté, mieux connue sous l'acronyme ETA, que s'est déroulé le projet de création d'un magazine d'entreprise interne. Un milieu où la coexistence des dimensions économiques et sociales prend toute son importance, et au sein duquel l'objectif poursuivi est de proposer un emploi aux personnes « fragilisées » tout en leur offrant les mêmes droits que ceux octroyés aux collaborateurs qualifiés « d'ordinaires ».

La présente recherche nous a permis d'évoluer pendant près de douze mois au sein de l'ETA d'Enghien et de mieux comprendre la spécificité d'une telle structure ainsi que ses propres réalités. Si l'aspect lié à la rentabilité des activités fait bien évidemment partie des objectifs de l'entreprise, on a pu constater combien le management aime venir

rappeler que l'humain « peut et doit passer avant le profit ». Plus globalement, nous avons également pu observer qu'indépendamment du handicap de certains collaborateurs et de leurs différences, ce sont ces mêmes différences qui font la richesse des échanges. Un véritable creuset rempli de belles émotions !

Concernant les enjeux de la communication interne au sein de l'ETA, nous avons pu mesurer à quel point ceux-ci se révèlent spécifiques au type d'organisation étudiée. En effet, les grilles de lecture et les clefs de compréhension sont très marquées d'un individu à l'autre. Un travailleur classique et une personne atteinte de limitations ou porteuse d'un handicap mental ne sont pas égaux devant l'information communiquée.

Tenant compte de cette constatation, expérimentée en entame de notre mission au sein de l'ETA, nous avons donc été amenés à définir plusieurs “personas”, chacun représentant un individu en lien avec ses capacités de compréhension d'une actualité ou d'une information rattachée à la vie en entreprise. Le journal interne, qui aura pris pour nom « Les Échos de l'ETA » a donc été conçu en tenant compte de ces différents aspects.

Autre élément d'importance à souligner est le fait que nous avons pu mobiliser les différents avis et propositions et construire le journal d'entreprise, sans lignes directrices imposées par les instances décisionnelles de l'entreprise. Cette grande liberté laissée aux individus ayant participé au processus de co-construction est à notre sens inaccoutumée au niveau d'une organisation où, le plus souvent, le management se révèle beaucoup plus directif en imposant ses vues. Ceci explique, comme nous le verrons plus loin, que le journal d'entreprise développe une approche, davantage ascensionnelle et transversale.

La première partie de ce mémoire est dédiée à la présentation des notions et concepts en rapport direct avec notre sujet de mémoire. Ainsi, nous retrouverons dans le premier chapitre une revue de littérature faisant référence à ce que représente la communication interne, ses objectifs, ses limites et ses principaux outils, avec un focus sur ce que constitue un journal d'entreprise, ainsi que la notion de co-construction, élément central de notre processus de recherche.

Quant aux autres concepts décrits au sein de la revue de littérature, le lecteur retrouvera plusieurs approches scientifiques en relation avec l'inclusion de la personne en milieu professionnel, la cohésion de groupe et la motivation du personnel. Soulignons que ces différents éléments faisant partie du cadre théorique nous auront permis de tirer profit d'une base de recherche solide à même de favoriser nos analyses.

La seconde partie de cette recherche présentera au lecteur toutes les étapes préliminaires à la mise en place du processus de co-construction, avant de s'intéresser plus précisément à la manière dont le journal d'entreprise a pu voir le jour, grâce au concours de nombreux collaborateurs de l'ETA, véritables parties prenantes de la naissance de ce support communicationnel et de son animation.

Nous poursuivrons avec la partie analytique pour laquelle nous avons mobilisé : l'observation participante, les “ focus groups ” et les entretiens semi-directifs.

Enfin, la dernière partie fera référence aux recommandations, aux obstacles en lien avec l'objet de notre recherche ainsi que la conclusion de notre travail qui évoquera quant à elle deux développements post-mémoire plutôt inattendus et porteurs de perspectives.

Introduction au cadre théorique - Définition de la problématique

Avant d'entamer la lecture des différents éléments constitutifs du cadrage théorique, nous proposons au lecteur de prendre connaissance du développement réflexif qui a participé à la construction de notre problématique de mémoire.

Comme souligné par Jean-Pierre Lehnisch l'humain éprouve le besoin quasi viscéral de communiquer, et ce spécialement sur son lieu de travail, là où en définitive il passe le plus clair de son temps. L'entreprise est donc un lieu où les échanges et interactions entre individus sont multiples. (Lehnisch, 2013). De ce fait, la communication interne occupe une place importante au sein d'une organisation et remplit plusieurs fonctions, telles que définies en point 1.2. du cadrage théorique.

Comme nous aurons l'occasion de le mentionner ultérieurement, les outils communicationnels destinés aux collaborateurs au sein d'une organisation sont nombreux. Parmi ces outils, nous retrouvons le journal d'entreprise dont nous avons décidé d'étudier les potentiels effets dans la présente recherche.

Au fil de nos lectures, il nous est apparu que nombre de chercheurs développent un point de vue contrasté, voire opposé, quant à l'utilité réelle du journal d'entreprise au sein d'une organisation. Ainsi, le magazine d'entreprise oscille de manière continue entre un simple diffuseur d'informations et un outil proactif susceptible de générer des effets positifs sur les salariés d'une organisation.

Nos recherches nous auront également renseigné sur le fait qu'un journal d'entreprise est, dans la plupart des cas, développé dans des organisations importantes, ceci autant dans le secteur privé que public. Mais quand est-il d'autres structures de taille beaucoup plus modeste ?

C'est cette approche que nous allons privilégier : analyser les effets d'un journal d'entreprise, co-construit avec plusieurs personnes-ressources (employés administratifs, direction, ouvriers...), au sein d'une structure de taille modeste de 130 personnes, qu'est l'entreprise de travail adapté (ETA) et qui se situe sur le territoire d'Enghien.

La problématique étudiée peut se définir de la manière suivante : quel rôle un journal d'entreprise joue-t-il au sein d'une organisation en matière d'inclusion ? De même, s'avère-t-il vecteurs de cohésion et de motivation ou, au contraire, un simple gadget ?

Nous formulons comme principale hypothèse qu'un processus de co-construction d'un support communicationnel au sein d'une ETA favorise l'inclusion des personnes, mais également la cohésion et la motivation de ces dernières. Une réflexion similaire est de mise pour ce qui concerne le journal d'entreprise en lui-même. D'autres hypothèses secondaires seront formulées dans un stade ultérieur.

Les éléments susmentionnés nous paraissent répondre aux critères à retenir pour choisir sa problématique, tels que définis par Maquet & al. Citons notamment l'argument de raison avec la mise en lumière d'apports nouveaux par rapport aux connaissances déjà acquises, mais également la perspective de la problématique en termes d'opérationnalisation, ou encore le réalisme par rapport aux ressources disponibles pour mener ce travail à bien. (Maquet, Quivy & Van Campenhoudt, 2017).

Chapitre I : Cadrage théorique notions et concepts

1. La communication interne

1.1 Origine et principales définitions

La communication interne remonte aux prémices de la révolution industrielle, lorsque les entreprises ont commencé à se développer et à devenir plus complexes en termes de structure organisationnelle et de gestion des ressources humaines. Au départ, celle-ci était le plus souvent informelle et se faisait principalement par le bouche-à-oreille.

Ce n'est que courant des années 20/30 que les entreprises ont commencé – soulignons toutefois le côté embryonnaire de la démarche – à songer à mettre en place des systèmes de communication plus formels, dépassant le cadre strict de l'oralité. De Saint-Georges nous explique à ce sujet qu'aux alentours des années 20, on réalise que les modèles organisationnels ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production et que la dimension humaine doit être prise en compte. (De Saint-Georges, 2010). Ceci suppose donc de favoriser le dialogue et les échanges avec le personnel, de le considérer comme un être communicant et non plus comme un simple « input productif », issu du système tayloriste, peu soucieux de la dimension sociale et humaine des salariés.

Dans les décennies suivantes, la communication interne débute sa lente phase de mutation jusqu'à devenir un rouage essentiel, dont les principaux buts poursuivis sont, d'une part d'améliorer la collaboration entre individus, la transparence, la cohésion et l'engagement du personnel, et d'autre part de soutenir les objectifs organisationnels globaux.

Comme susmentionné, la communication interne a désormais dépassé ses premières formes apparues à la fin du XIX^e siècle. Autrefois très rigide et limitée à des missions d'informations, celle-ci est devenue stratégique, comme le notifiât, Bernard Miège dans le courant des années nonante : « *la communication est devenue en peu d'années sinon une priorité ; du moins une préoccupation première des dirigeants. Elle prend place désormais au rang des orientations stratégiques.* » (Bernard Miège, 1996, p.1). Priorité des organisations également évoquée par Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre : « *la communication interne connaît une expansion continue. Son développement s'observe dans un nombre considérable d'organisations, privées ou publiques, comme en témoignent la multiplication des services dévolus à la fonction, la densification de leurs effectifs et la diversification de leurs tâches.* » (Kaciaf et Legavre, 2011, p.1).

Mais comment la définir au mieux ? Dans un premier temps, il nous paraît indispensable de noter l'existence d'une surabondance de définitions et, dès lors, de la difficulté de porter un choix sur l'une d'entre elles en la considérant comme la « dénomination officielle ».

Ce foisonnement d'interprétations ne traduit-il pas le côté imprécis de la présente notion, ce que semblent confirmer Bruno Henriet et François Boneu en utilisant le terme de concept indéterminé qui regroupe un ensemble de procédés demeurés au stade de développement. (Henriet et Boneu, 1995). Constat également partagé par Alex Mucchielli : « *chacun y va de sa définition selon l'expérience particulière qu'il en a, selon la place qu'il occupe dans l'organisation et selon sa pratique de certains outils.* » (Mucchielli, 2001, p.7).

Afin d'approfondir le sujet, nous avons choisi, dans un premier temps, de nous référer à la définition proposée par Décaudin et Igalens : « *la communication interne peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation... la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur...* » (Décaudin et Igalens, 2017, p.1).

Éric Fouquier et Éric Cannamela soulignent : « *...Qu'une nouvelle puissance émerge au sein des entreprises, celle de la communication interne. Elle n'est plus, comme il y a quelques années, un pouvoir délégué et mineur, celui de la promotion du président. Elle est devenue récemment un acteur stratégique.* » (Fouquier et Cannamela, 2010, p.114).

Quant à Pierre de Saint-Georges, ce dernier exprime sa vision de ce que représente la communication interne de la manière suivante : « *la communication interne n'est pas du tout d'abord un département spécialisé de l'entreprise ou une politique spécifique de la direction ou un « outil de management ».* Lorsqu'on parle de communication interne, il s'agit bien de désigner avant tout la façon dont les membres de l'organisation agissent et s'expriment les uns avec les autres, tous niveaux considérés et avec les différences qui les caractérisent. » (De Saint-Georges, 2010, p.174).

1.2 Les principaux objectifs et enjeux de la communication interne

Les définitions de la communication interne telles que susmentionnées expriment l'idée générale d'un processus ayant pour principal objectif de favoriser l'échange d'informations entre les différents membres d'une organisation. Attachons-nous à présent à en définir de manière plus précise les principaux objectifs et enjeux.

Premier objectif identifié : **l'échange d'informations**. Selon Christian Michon, la communication interne facilite la diffusion d'une information de qualité : « L'information, elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information. On distinguera les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, l'avenir de l'organisation, la vie sociale et collective, la vie affective de l'organisation. » (Michon, 1994, p. 5).

La seconde finalité de la communication interne est de **renforcer la cohésion** entre le personnel et la direction de l'organisation, mais également entre les collaborateurs. Suivant Laetitia Lethielleux : « *la communication interne est une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion.* » (Lethielleux, 2004). Toutefois, comme spécifié par Décaudin et Igalens la relation entre le salarié et l'organisation est une dynamique complexe... et la communication joue un rôle essentiel sur cette relation. Celle-ci crée un lien significatif entre les deux parties. (Décaudin et Igalens, 2017).

Un autre enjeu de la communication interne est de pouvoir apporter une réponse aux **besoins en information du personnel** actif au sein d'une organisation. Selon D'Almeida et Libaert, les informations jugées essentielles se doivent d'être communiquées à

l'ensemble des collaborateurs, soit parce que ces dernières s'avèrent nécessaires dans l'accomplissement de leurs tâches, mais également parce qu'elles relèvent directement de la vie de l'organisation. Les deux auteurs précisent aussi qu'il convient de trouver le juste équilibre entre la demande et l'offre d'information au sein de l'entreprise. (D'Almeida & Libaert, 2018).

Si l'apport d'informations aux collaborateurs représente un objectif poursuivi par la communication interne, il n'en demeure pas moins, comme évoqué par Patrice De La Broise et Vincent Brulois, que cette dernière cherche de manière constante à asseoir sa légitimité : *« au regard des salariés, la communication n'est, au mieux, pas un « vrai métier », au pire, une opération de propagande et de manipulation. Persiste alors l'idée que la communication a d'abord une fonction marketing, qu'elle doit donc produire des messages sur l'entreprise, favoriser la circulation de l'information et travailler l'influence et l'écoute. »*. Nous l'aurons compris : le défi de légitimer l'information communiquée en interne demeure d'actualité. (De La Broise et Vincent Brulois, 2010, pp.127-128).

La communication interne, en développant une image positive de l'entreprise – certains évoqueront le terme “ employeur branding ”, peut contribuer à développer **la motivation du travailleur**, autre grand objectif de la communication interne. C'est notamment ce que soulignent Nicole D'Almeida et Thierry Libaert : *« l'image que le salarié a de son entreprise des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. »* (D'Almeida et Libaert, 2002). De son côté, Gilles Marion rappelle qu'il est nécessaire que *« les personnels »* puissent se reconnaître dans l'image d'entreprise telle qu'elle est diffusée auprès du public, sous peine de perte d'adhésion, de déficit de compréhension. Il rajoute : *« ceci passe par deux exigences pour l'institution : un effort soutenu de communication interne et la cohérence de l'image d'entreprise. »* (Marion, 1989).

La **confrontation** fait pareillement partie des principaux objectifs de la communication interne. C'est ce que mentionnent Cobut et Donjean en précisant qu'une bonne communication interne favorise les différentes relations qu'elles soient hiérarchiques ou transversales entre les membres du personnel. (Cobut et Donjean, 2015) . Pour Henriët et Boneu : *« Cette finalité de la communication interne a une dimension dynamique, la confrontation n'est possible que dans le mouvement, si l'organisation est figée et qu'il n'y a aucune marge de manœuvre, l'individu en tant qu'acteur ne pourra pas modifier la place et le rôle qui lui ont été assignés. »* (Henriët & Boneu, 1995, p.54).

Développer le **sentiment d'appartenance** du collaborateur à l'organisation représente un autre objectif de la communication interne. C'est ce que soulignent notamment Notebaert et Luangsay-Catelin : *« la communication interne renforce le sentiment d'appartenance à une organisation et participe donc à la construction de la culture d'entreprise. Le fait de considérer davantage les employés les aide à se sentir partie intégrante de la société, d'où un sentiment d'appartenance qui se crée. »* (Notebaert et Luangsay-Catelin, 2009, p.2).

Si la communication interne influe sur le sentiment d'appartenance du collaborateur, Eric Cobut nous apprend que ce dernier exerce à son tour une influence sur la communication interne : *« les collaborateurs qui ont développé un sentiment d'appartenance fort sont plus susceptibles que d'autres à échanger des informations capitales pour le bien-être*

des membres du personnel et la productivité de l'organisation. Ils se sentent plus investis et impliqués, ils élargissent leurs réseaux et sont davantage enclins à partager leur expertise. » (Cobut, 2020, p.6).

Enfin, mentionnons la **production de sens** comme dernier objectif majeur de la communication interne. À cet effet, notons que de nombreuses études ont démontré que le rapport au travail a beaucoup évolué ces dernières décennies, et plus particulièrement avec l'avènement de la génération Z, constituée des personnes nées vers l'an 2000.

Désormais, les individus souhaitent avant tout comprendre le sens de l'information qui leur est communiquée. Cobut et Donjean nous rappellent à cet effet qu'une organisation constitue un cadre où se rassemblent divers acteurs qui sont porteurs d'enjeux variés. Au sein de cet espace, plusieurs dynamiques se déploient et à notre époque, l'importance de l'information prévaut sur sa simple transmission. (Cobut et Donjean, 2015).

1.3 Les obstacles inhérents à la communication interne

La communication interne considérée par beaucoup d'auteurs – nous en avons pris connaissance en début d'étude – comme indispensable au bon fonctionnement de l'organisation et qualifiée « d'acteur stratégique », rencontre encore de nombreux obstacles pour se révéler pleinement efficace, et ainsi répondre aux objectifs susmentionnés.

Au rang des obstacles identifiés, citons **l'évaluation de sa performance**. A ce titre, Valérie Lépine mentionne que : « *la contribution de la communication interne à l'atteinte d'objectifs stratégiques, est encore tâtonnante et les indicateurs d'une telle mesure ne sont jamais explicitement formulés.* » (Lépine, 2015, p.60). Sentiment partagé par Eric Cobut et Christine Donjean qui soulignent la grande difficulté d'attribuer à la seule communication interne tous les bienfaits que certains ont tendance à lui attribuer de manière systématique (Cobut et Donjean, 2015). Précisons néanmoins à ce niveau l'apparition de nouveaux outils de mesure dont le "Moodmeter" : « *qui a pour objectif d'analyser l'expérience de la communication interne auprès des collaborateurs et des people managers sur différentes dimensions de la communication interne* ». (Horlait et Lambotte, 2019, p.79).

Un second obstacle identifié au fil de nos lectures est le **manque de communication émanant de la hiérarchie intermédiaire**. Ainsi, certains cadres communiquent peu, mal ou alors avec retard, ce qui représente un important frein à une communication qualitative. Ce phénomène a par ailleurs été identifié, notamment, par Didier Chauvin : « *La communication interne manque parfois de soutien de la part des managers qui sont des acteurs centraux dans la diffusion des informations au sein de l'organisation. Certains d'entre eux, par manque de motivation ou par manque d'implication ne diffusent pas toujours de la bonne façon les informations à leurs équipes.* » (Chauvin, 2010, p.148).

Voix concordante à ces faiblesses communicationnelles constatées dans le chef de certains cadres par Didier Chauvin, nous soulignerons ci-après les propos de Nicole d'Almeida et Thierry Libaert : « *... Les cadres sont jugés aujourd'hui non seulement sur leur compétence technique, mais de plus en plus sur leur capacité d'animation et leur compétence communicationnelle. Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication... Certains ne voient pas l'intérêt de donner*

une bonne information, tandis que d'autres craignent de perdre du pouvoir ou d'entrer en conflit... ». Les deux auteurs poursuivent en mettant en avant le fait que les managers doivent assurer la prise en charge de la communication envers leurs équipes et que cela a pour résultante une dispersion de leur temps dans une activité pour laquelle il n'éprouve peut-être que peu d'affectivité. (D'Almeida et Libaert, 2018).

Autre obstacle qui empêche la communication interne de donner sa pleine mesure : **l'infobésité**, terme défini par Valérie Papp comme : « ... *introduit dans la langue française par les Canadiens afin de traduire l'expression anglaise « information overload », soit le sentiment de débordement, de trop-plein d'information.* » (Papp, 2018). Selon Eric Cobut et Christine Donjean, l'infobésité empêche de s'informer efficacement, ce qui finit par aboutir finalement à de la sous-information. (Cobut et Donjean, 2015). Tandis que Caroline Sauvajol-Rialland nous explique que la surcharge informationnelle n'est pas un épiphénomène. Celle-ci cite notamment Dominique Wolton : « *L'information accessible est devenue une tyrannie* » ou encore Joël de Rosnay : « *Nous vivons une nouvelle forme de pollution des cerveaux par l'excès d'information.* » (Sauvajol-Rialland, 2014, p.80).

Enfin, nous souhaitons mentionner le **décalage existant entre les informations communiquées et les attentes des collaborateurs en matière informationnelle**. Souvent, la communication interne est vue comme ce que certains auteurs ont qualifié de la « voix du maître », un processus parfaitement huilé destiné uniquement à accroître les résultats de l'entreprise. De même, il est légitime de s'interroger sur la position fragilisée des agents en charge de la communication interne au sein d'une organisation.

Nicolas Kaciaf et Jean-Baptiste Legavre mettent parfaitement en lumière ce constat : « *Que reste-t-il au communicant, sinon faire du papier glacé, de la pub, des sites Internet et mettre une information en quelque sorte récréative à laquelle personne ne veut croire vraiment, mais qui enjolive un peu le paysage ?* ». Ils poursuivent en pointant : « ... *la tentation persistante de nombreux dirigeants à réduire la communication au « matraquage balistique » renforce le décalage entre images projetées et réalité perçue.* » (Kaciaf et Legavre, 2011, p.256).

1.4 Les outils de la communication interne – Focus sur le journal d'entreprise

Les outils de la communication interne s'avèrent nombreux et variés. L'écrit, autrefois privilégié, se voit désormais concurrencé très fortement par un ensemble de moyens électroniques dont l'utilisation a été démultipliée depuis l'arrivée du Covid et la mise en place de politiques générales de télétravail.

Ce foisonnement d'outils est notamment illustré par Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens : « *Jamais les outils de la communication interne n'ont été aussi nombreux et, d'un point de vue technologique, aussi performants. Aux outils traditionnels tels que les réunions animées par la hiérarchie, la presse d'entreprise, la charte graphique, les audits de communication, s'ajoutent désormais la puissance des outils informatiques combinée à celle d'internet.* » (Décaudin et Igalens, 2017, p.5)

Nicole D'Almeida et Thierry Libaert partagent ce constat : « *Les outils écrits passent prioritairement par les moyens électroniques... l'écrit papier est devenu négligeable et a*

tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme de quelques supports : journal interne, affichage... » (D'Almeida et Libaert, 2019, p.28).

Ces mêmes auteurs classifient les outils de la communication interne en quatre catégories : les outils descendants (journal d'entreprise, revue de presse, livret d'accueil...), les outils ascendants (boîte à idées, les réunions...), les outils managériaux (note de service, l'entretien individuel, les événements internes, le panneau d'affichage...) et enfin les outils d'intranet et audiovisuels (les communications électroniques, les réseaux sociaux d'entreprise...). (D'Almeida et Libaert, 2019).

Face à ce foisonnement d'outils, toujours plus nombreux et diversifiés, une mise en garde s'impose. Le rôle de la communication interne ne doit pas se résumer à la seule utilisation de supports, celle-ci doit, avant tout, être basée sur des objectifs précis si elle veut se montrer efficace. Songer que ce sont les seuls outils qui vont permettre de développer une meilleure communication interne représente une vision erronée. La première action à entreprendre est d'entamer une véritable réflexion sur les attentes et objectifs de l'organisation. (D'Almeida et Libaert, 2019).

Comme susmentionné nous trouvons au rang des outils de communication interne le journal d'entreprise, dont nous avons décidé d'étudier les effets dans la présente recherche sur les plans de l'inclusion des travailleurs « fragilisés », de la cohésion de groupe et de la motivation du personnel au sein d'une entreprise de travail adapté.

Plus précisément, la démarche consiste en la co-construction d'un journal d'entreprise papier, de type magazine de huit pages, auquel sera adjoint une version digitale dans un futur proche. Ce processus de co-construction se révèle central afin d'évaluer notre questionnement de départ en matière d'inclusion, de cohésion et de motivation.

Dans un premier temps, déterminons ce que représente un journal d'entreprise. Selon Blin, le magazine d'entreprise représente le socle de la communication interne, un outil qui va permettre l'échange informationnel entre la direction et les employés, jouant de ce fait un véritable rôle de catalyseur (Blin, 1992).

Toujours selon Dominique Blin l'un des principaux objectifs du journal d'entreprise est de créer un véritable sentiment d'appartenance des individus à l'entreprise. Dans ce registre, il fait partie de la stratégie de management de l'organisation, ce que l'auteur dénommera une stratégie de gestion des symboles, des images et des représentations sociales. Ce dernier renseigne cependant la difficulté majeure de la conformité entre l'image voulue et diffusée d'une part et l'image réelle reçue de l'entreprise d'autre part. (Blin, 1992).

Pour Yves Agnès et Michel Durier le journal d'entreprise, reste le premier vecteur de la communication interne : *« le journal d'entreprise représente de nombreux atouts : il est souple, car permet au lecteur de sélectionner l'information qui l'intéresse, d'établir sa propre « hiérarchie », il est clair : « il n'y a pas de linéarité mais organisation », il est « conservable » car laisse une trace, il est un espace possible d'exercice de liberté. »* (Agnès et Durier, 1993, p.27).

Quant à Marie Hélène Westphalen et Thierry Libaert, ils précisent que : *« le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de la communication interne. Car, on lui*

demande d'être un support d'information, mais de laisser place à la distraction ; d'intéresser tout le monde et chacun en particulier, malgré la diversité habituelle de son lectorat ; de favoriser la solidarité au sein de l'entreprise, tout en s'ouvrant sur l'extérieur ; de diffuser une bonne image de l'entreprise, sans pour autant être la « la voix du parti ». (Westphalen et Libaert, 2009, p.202).

Pour Catherine Malaval, le JDE est : *« un conteur régulier de la vie de l'entreprise... Répondant à une finalité économique – informer des décisions – et sociale, il véhicule le message de l'entreprise et s'adresse à ses lecteurs de manière unidirectionnelle et descendante. »* (Malaval, 1995, pp.1-2).

Au fil de nos lectures, il apparaît que les chercheurs développent un point de vue contrasté, quant à l'utilité réelle du JDE au sein d'une organisation. Ainsi certains auteurs diront du magazine d'entreprise qu'il représente le support majeur en matière de communication interne. Comme nous l'avons vu, Blin explique que l'écrit demeure la principale source informationnelle et que le JDE occupe une place de choix dans la hiérarchie des supports. (Blin, 1992). D'autres, comme Thierry Libaert, soulignent au contraire que *« ... ce dernier reflète bien des ambiguïtés »*. (Libaert, 1998, p.88).

Ainsi, le magazine d'entreprise oscille de manière continue entre un simple diffuseur d'informations et un outil proactif susceptible de générer des effets positifs sur les salariés d'une organisation. À cet effet, Libaert & Westphalen évoqueront : *« un instrument quasi affectif propre à renforcer la cohésion du groupe, la motivation des salariés et la culture d'entreprise »*. (Libaert & Westphalen, 2009, p.202).

Autre exemple de ce contraste constaté au gré de nos lectures, l'avis d'Alain Desauvage pour qui le JDE serait : *« ... un instrument de pouvoir aux idéologies aliénantes qui transforment la nature de la mission de communication de ce dernier en un autre processus : mise en forme de l'opinion, déformation, propagande... »* (Desauvage, 2013).

Outre les différents avis exprimés en termes d'utilité, une autre dimension liée au processus de co-construction du magazine que nous réalisons pour l'ETA mérite notre attention. Comment les informations présentes au sein du magazine d'entreprise sont-elles communiquées ? Le sens de l'information est-il uniquement descendant, ou au contraire recourt-on aussi à des logiques ascensionnelles et transversales ?

Nos recherches en lien avec ce questionnement nous permettent de mentionner le recours, dans bon nombre d'organisations, à la logique Top Down. Ceci est susceptible de *« heurter »* le lecteur, membre du personnel, car le magazine est alors considéré comme l'instrument de la direction, que l'on pourrait qualifier d'outil marketing.

Nous souhaitons prendre le contrepied de ce qui se pratique dans la plupart des sociétés en privilégiant le côté transversal et ascendant du magazine d'entreprise. C'est dans cet esprit que le support de l'ETA d'Enghien a été créé à la suite d'un processus de co-construction mené à bien avec une grande partie du personnel.

De même, nous nous interrogerons sur le rôle joué par le processus de co-construction. Celui-ci a-t-il favorisé les interactions entre individus, a-t-il permis d'augmenter l'appartenance du personnel au support, et en définitive induit-il des effets, notamment en matière de cohésion et de motivation auprès des différents acteurs ?

2. La co-construction

Définir et ainsi davantage appréhender la signification du terme « co-construction », prisme essentiel utilisé pour étudier notre question de recherche, nous paraît essentiel.

Le premier élément qui nous vient à l'esprit en évoquant la co-construction est celui de « quelque chose qui se construit de manière groupale », associant ainsi plusieurs individus en vue de développer une dynamique ou un projet commun. S'il s'agit ici d'une vision personnelle du présent concept, attachons-nous à présent à rechercher ce que la littérature scientifique nous apporte comme éclaircissements en la matière.

Tout comme pour tous les concepts et notions faisant partie de notre cadrage théorique, notons les difficultés de reprendre de manière stricte une définition qui ferait l'unanimité. Que ceci ne nous empêche cependant pas de rendre compte de quelques considérations émanant de chercheurs et chercheuses ayant abordé le sujet.

De son côté, Didier Dubasque souligne l'apparition assez récente du terme « co-construction », dont les prémices remonteraient au début du 21^e siècle, du moins pour tout ce qui se rapporte au domaine social. Depuis, une certaine évolution semble constatée : *« Il a été principalement porté par les promoteurs d'actions collectives et de partenariats. Il n'appartient pas spécifiquement au travail social et semble être devenu, avec une part d'effet de mode, un élément de langage positif, revendiqué aussi bien par les professionnels, les élus, que par les chefs d'entreprise. »* (Dubasque, 2017, p. 73).

Cette part d'effet de mode renseignée par Dubasque est également reprise par Olivia Gross. Cette dernière en accentue néanmoins le caractère excessif : *« le concept de co-construction, apparu progressivement lors de la dernière décennie, est utilisé de nos jours de manière inflationniste et abusive. »* (Olivia Gross, 2018, p.71).

Leurre, effet de mode, utopie... La co-construction ne serait-elle en définitive qu'une démarche surévaluée et dénuée du moindre intérêt ? Accréditer cette affirmation reviendrait selon nous à déconsidérer les propos de nombre d'auteurs qui perçoivent en elle une intéressante voie à suivre dans l'élaboration de projets et autres dynamiques.

Ainsi, pour Foudriat le terme co-construction revêt la signification suivante : *« la co-construction se définit comme un processus volontaire et formalisé sur lequel deux ou plusieurs individus (ou acteurs) parviennent à s'accorder sur une définition de la réalité (une représentation, une décision, un projet, un diagnostic) ou une façon de faire (une solution à un problème) ».* (Foudriat, 2016, p. 23).

L'auteur précise également les fondements d'une telle démarche, qui pour l'auteur reposent : *« ... sur une mise en forme d'interactions entre des acteurs afin que ceux-ci élaborent au fil de leurs interactions des accords visant à rendre compatibles des définitions relatives à un changement, à un projet, à une méthode de travail. La co-construction renvoie à tous les contextes où des acteurs ayant des intérêts et des points de vue différents sont amenés à travailler ensemble pour la réussite d'un projet ou pour définir les règles d'une organisation du travail. »* (Foudriat, 2016, p. 23).

C'est dans cette logique que s'inscrit notamment Lefèvre pour lequel : *« la co-construction est l'implication d'une pluralité d'acteurs dans l'élaboration et la mise en*

œuvre d'un projet ou d'une action et une démarche de participation citoyenne pour définir collectivement un projet dans un milieu. » (Lefèvre, 2016, p.4).

Ces réflexions accréditent ce que Christophe Leyrie et Sonia Boivin mettent en évidence, à savoir : « ... *qu'il existe depuis quelques années, plusieurs initiatives se réclament d'une vision renouvelée des parties prenantes dans les projets, passant d'une gestion « des » parties prenantes à une gestion « pour » les parties prenantes, notamment par la notion de co-construction.* » (Leyrie et Boivin, 2017, p. 117).

Tenir compte des avis des collaborateurs au sein d'une organisation en les associant directement aux projets et dynamiques se construisant sur le principe de la co-construction représenterait-il la voie du succès permettant d'augmenter leur engagement ? De même, l'utilisation de ce procédé collaboratif est-elle à même d'induire des effets positifs en matière d'inclusion de ces mêmes collaborateurs, mais également de renforcer la cohésion de groupe et la motivation ? Voilà quelques-uns de nos questionnements que nous aborderons au fil de ce mémoire prenant appui sur la co-construction d'un support communicationnel interne qu'est le journal d'entreprise.

La mise en place d'un tel processus au sein d'une entreprise, peu importe le type d'organisation, nécessite de disposer de toutes les informations utiles quant aux règles et principes de fonctionnement à respecter. En effet, comme le signalent Bernoux et Gagnon, il importe de concevoir un pilotage de projet ajusté qui permet aux différents participants de se retrouver réellement dans la démarche. (Bernoux et Gagnon, 2008).

Ainsi, au fil de nos lectures, nous avons pu dégager quelques préceptes à suivre afin de mener à bien le processus de co-construction et à en maximiser les effets. Tenant compte de notre inexpérience en la matière, ces quelques recommandations représenteront un fil rouge à suivre avec une grande attention.

Le premier enseignement que nous retirons de nos recherches sur le sujet est la nécessité d'informer les participants sur les tenants et aboutissants de la démarche. En toute logique, il convient de se montrer précis, inspirant, le tout en pratiquant un langage positif qui a pour principal objectif de créer un climat de confiance.

Chaque individu dispose de ses propres capacités et savoirs. Le processus de co-construction aura donc pour mission de réunir ceux-ci – une attention particulière sera accordée au caractère hétérogène du groupe – afin d'optimiser le résultat d'ensemble. Ceci nécessite toutefois une grande faculté d'adaptation au niveau des participants qui devront accepter de partager leurs savoirs, leurs idées... Mais aussi de mettre à nu leurs manquements éventuels.

Dandurand et al. nous apprennent qu'outre le climat de confiance, la co-construction nécessite du temps. Il convient en effet d'obtenir l'engagement des personnes, engagement dépendant des besoins de chacune d'entre elles. (Dandurand et al., 2020).

Enfin, d'autres informations relatives aux points d'attention à prendre en compte dans le cadre d'un processus de co-construction nous sont données par Leyrie et Boivin : privilégier une participation volontaire, élaborer un planning précis reprenant la fréquence et la durée des réunions, adapter son leadership, se montrer attentif, gérer les tensions, définir les objectifs, partager les résultats... (Leyrie et Boivin, 2017).

3. L'inclusion

3.1. Origine et définition

Brigitte Bouquet constate que le terme « inclusion » est de plus en plus fréquemment usité et que celui-ci : « *comporte de multiples déclinaisons aux plans économique, social, culturel, citoyen et professionnel.* » Ainsi, l'auteure nous apprend qu'en français l'inclusion prend pour sens : « *l'état de quelque chose qui est inclus dans un tout, un ensemble.* » (Bouquet, 2015, p.15).

Alain Rey, dans « Dictionnaire historique de langue française » retrace l'étymologie du mot et précise que ce dernier vient du latin *inclusio*, qui signifie littéralement : emprisonnement. Il note qu'après une longue absence d'usage, celui-ci est repris au dix-neuvième siècle au sens d'insérer. (Rey, 2022).

Pour Brigitte Bouquet l'utilisation actuelle de ce terme revêt un caractère très positif, évoquant une finalité. Plus précisément, note-t-elle : « *... il est lié aux processus d'insertion sociale et d'intégration économique, et à la recherche de participation sociale, culturelle et civique des personnes et groupes sociaux.* » (Bouquet, 2015, p.16).

L'inclusion entre donc en opposition directe avec le terme exclusion qui, comme son nom l'indique a pour résultante d'écarter, d'exclure les individus. L'inclusion est désormais devenue une priorité au sein de notre société moderne au travers, notamment de l'appellation « inclusion sociale ».

Suivant la Commission européenne : « *l'inclusion sociale est un processus qui permet aux personnes en danger de pauvreté et d'exclusion sociale de participer à la vie économique, sociale et culturelle, et de jouir d'un niveau de vie décent.* » Ainsi, la Charte des droits fondamentaux de la Commission européenne définit l'inclusion sociale comme : « *... un processus qui garantit que les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion obtiennent les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et qu'elles jouissent d'un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal pour la société dans laquelle elles vivent.* » (Bouquet, 2015, p.18).

En lien avec la charte des droits fondamentaux de la Commission européenne, notons aussi, historiquement, la mise en place d'une stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées. Au niveau des objectifs poursuivis, citons particulièrement l'un d'entre eux visant à : « *permettre à davantage de personnes handicapées de gagner leur vie sur le marché du travail ordinaire.* » (Stratégie Europe 2020, p.9). Le présent document, en faisant référence au terme « marché du travail ordinaire » spécifie que le travailleur est en droit d'être intégré dans tout type d'entreprise et non plus seulement dans des milieux spécifiques, tel que des entreprises de travail adapté.

Pour David Puaud, le terme inclusion s'est transformé au fil du temps. Il est aujourd'hui devenu, ce qu'il définit comme : « *une catégorie à part entière qui se caractérise par la figure de l'individu "inclus"* ». Toujours selon l'auteur, anciennement, l'inclusion se définissait prioritairement par le résultat d'une action : « *l'état d'une chose incluse naturellement ou accidentellement dans une autre* ».

Enfin, Puaud fait l'hypothèse que l'inclusion sociale : « ... *perçue de manière positive dans nos sociétés contemporaines en relation étroite avec la sphère du monde salarial et consumériste permet d'atténuer les rapports de classe et la notion d'exploitation, notamment par l'entremise du monde du travail.* » (Puaud, 2019).

Certains auteurs, dont Jean-Yves Le Capitaine, portent à notre connaissance le fait que depuis plusieurs années le terme intégration a cédé sa place au concept de l'inclusion : « *on assiste depuis quelques années à une évolution sémantique qui substitue fréquemment le terme inclusion au terme intégration.* » (Le Capitaine, 2013, p.125).

Le Capitaine souligne toutefois que les deux termes pointent les mêmes réalités. Selon ce dernier : « ... *Dans ce contexte d'imprécision conceptuelle, on pense souvent que l'inclusion est le simple développement de l'intégration, un plus ou un mieux d'intégration.* » (Le Capitaine, 2013, p.125). Si une distinction devait être opérée entre ségrégation (discrimination), intégration et inclusion, nous pourrions reprendre le schéma mentionné ci-après.

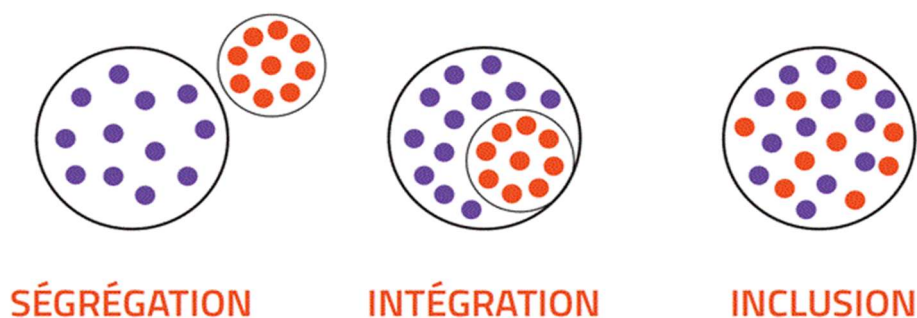


Figure n°1 : intégration sociale et citoyenne - © Les Baladins Handicap

Avant de poursuivre cette revue de littérature en lien avec le concept de l'inclusion, nous souhaitons attirer l'attention du lecteur sur le point suivant : notre projet de recherche se situant dans une entreprise de travail adapté, il nous a semblé logique d'axer davantage la notion d'inclusion sur le statut particulier du travailleur porteur d'un handicap.

À ce titre, les informations mentionnées ci-après concernent, en particulier, ce public cible. Il est cependant évident que le processus de co-construction d'un journal d'entreprise au sein de l'ETA d'Enghien, représente une dynamique concernant l'ensemble des collaborateurs de cette organisation et pas seulement les personnes porteuses d'un handicap.

L'inclusion de la personne est désormais bien encadrée, le législateur a en effet, courant 2021, adopté un article venant garantir les droits et libertés des personnes qui se trouvent en situation de handicap.

Ainsi, comme le souligne Le Capitaine : « *la nouvelle définition interactive de la situation de handicap fait entrer dans la normalité toute personne quelle que soit sa déficience, en posant comme principe l'interaction entre la personne et l'environnement. Sur le plan anthropologique, cela signifie que tout le monde est « normal » en droit, quel que soit l'écart à une pseudo-norme qui serait définie par une moyenne de performance dans une population.* » Ibid.

La personne en situation de handicap, à la lumière des textes réglementaires inscrits dans la Constitution belge, est-elle désormais protégée contre toute forme de discriminations ? De fait, on pourrait le supposer. Hélas, ceci semble contredit par de nombreux rapports traitant du sujet dont celui d'UNIA — il s'agit du service public interfédéral, indépendant, expert en politique d'égalité et de non-discrimination — qui constate que : « ... *Malgré une protection légale étendue, les personnes en situation de handicap continuent de rencontrer de nombreuses difficultés dans leur vie quotidienne et à être victimes de discrimination.* » (UNIA, 2021).

3.2. L'inclusion de la personne porteuse d'un handicap dans le monde du travail

Posons-nous dès à présent la question de savoir ce qu'il en est plus particulièrement de l'inclusion de la personne en état de handicap dans le milieu professionnel. La législation aidant, est-on en mesure d'affirmer que toutes les discriminations ont aujourd'hui disparu et que plus rien ni personne n'est désormais en mesure de mettre un terme à ce vaste mouvement d'insertion de la personne en état de handicap dans le monde de l'entreprise ?

Avant de poursuivre nos réflexions, il nous paraît utile de définir ce qu'est une personne porteuse d'un handicap. Pierre-Brice Lebrun, Sandrine Laran nous en donne l'explication suivante : « *Le handicap désigne donc la limitation des possibilités d'interaction d'un individu avec son environnement, causée par une déficience provoquant une incapacité, permanente ou non, impliquant du stress et des difficultés morales, intellectuelles, sociales et/ou physiques.* » (Lebrun et Laran, 2016, p.155).

Afin d'obtenir une vue plus précise sur le nombre de personnes atteintes d'un handicap, plus spécifiquement sur le territoire wallon, le tableau illustré ci-après nous apporte des précisions intéressantes aux fins d'analyse.

Groupe d'âge	Nombre			%	
	H	F	Total	H	F
21-64 ans	54 430	53 157	107 587	50,6 %	49,4 %
65 ans et +	44 616	72 536	117 161	38,1 %	61,9 %
Total adultes	99 046	125 693	224 748	44,1 %	55,9 %
- de 21 ans	13 259	8 146	21 405	61,9 %	38,1 %
Grand total	112 305	133 839	246 153	45,6 %	54,4 %

Tableau 1 : personnes en état de handicap en Wallonie - © SPF Sécurité sociale

Les organisations se sont-elles adaptées ces dernières années et ont-elles désormais développé une politique d'accueil et d'engagement de personnes en état de handicap ?

Dans un premier temps, essayons de déterminer quel est le pourcentage moyen de personnes présentant un handicap à la fois dans le monde de l'entreprise. Étonnement, nous constatons une relative absence de données précises, seules quelques informations parcellaires étant disponibles. Ce manque de données était déjà souligné il y a près de dix ans par Luc Fohal : « *Il existe très peu de données statistiques relatives à l'emploi des personnes handicapées.* (Fohal, 2013, p.232).

Du côté du domaine public, certaines données ont pu être recueillies. Il s'agit de statistiques établies par le Service public fédéral « Stratégie et Appui » pour la période s'étalant de 2009 à 2016.

Que constatons-nous ? Les chiffres en notre possession font état d'un taux d'emploi de collaborateurs avec un handicap dans le secteur public fédéral de 1,44 % en 2016, contre 0,90 % en 2009, date de première prise en compte des statistiques. Si l'augmentation entre 2009 et 2013 s'est révélée sensible, avec un passage de 0,90 % à 1,54 %, nous assistons toutefois à une réelle stagnation depuis 2014.

Au niveau des entreprises privées, même si des chiffres précis n'ont pu être obtenus, de nombreuses sources informationnelles semblent néanmoins faire état d'un engagement peu marqué des entreprises à embaucher du personnel porteur d'un handicap. Dès lors, comment comprendre ce phénomène ?

S'agit-il d'une certaine timidité de l'entreprise à accepter de collaborer avec une personne handicapée, d'un manque d'intérêt ou alors, existe-t-il encore, malgré les lois existantes en la matière, des pratiques conscientes de discriminations ?

À la question de la discrimination, Susan Fiske nous rappelle que, pour une organisation ou une entreprise le fait de discriminer est susceptible de représenter un moyen d'écarter une frange sociale d'individus dits « faibles » et ce à des fins de concurrence. L'auteure précise néanmoins qu'il ne s'agit pas là de l'unique raison du recours à la discrimination. (Fiske, 2000).

De leur côté, Emilie Hennequin et Semra Karakas complètent ce propos en soulignant que : *« le plus souvent, c'est en raison de leur appartenance ethnique ou de leur sexe que certains travailleurs peuvent être victimes d'une telle discrimination. Cependant, des recherches ont également montré que le handicap ou l'apparence pouvait avoir une influence sur le processus de sélection. »* (Hennequin et Karakas, 2007, p.120).

3.3. Liens entre communication interne/co-construction et l'inclusion de la personne handicapée au travail.

Dans un premier temps, il nous semble pertinent de préciser qu'il existe une communication dite « inclusive », ce que certains n'hésiteront pas à qualifier de « tendance émergente » apparue dans le sillon de la communication. À son sujet, l'Observatoire européen de la Diversité nous apporte le complément informationnel suivant : *« ... Qu'il s'agisse de communication interne ou externe, elle consiste à concevoir un dispositif de communication qui n'exclut aucune cible, soit accessible à chacune d'elles tant au niveau du langage que des supports et fasse en sorte que celles-ci soient représentées de manière harmonieuse tant dans les images que dans les éléments de langage. »* (OED, 2021).

Pour UNIA : *« la communication inclusive est un processus qui consiste à inclure les publics-cibles dans la langue, l'accessibilité et les visuels utilisés pour communiquer. Elle garantit que chaque personne, avec sa diversité et ses différences, se sente représentée, entendue, reconnue et interpellée dans la communication. »* (Unia, 2022, p.1)

Selon notre point de vue, si la communication interne doit poursuivre une visée inclusive au sein d'une entreprise de travail adapté au vu du profil présenté par de nombreux collaborateurs, il n'en est pas moins important de tenir compte des autres membres du personnel qui, quant à eux, disposent d'une clef de compréhension et de lecture dite plus « classique ». Ceci implique à notre sens de pratiquer une communication mixte, tenant compte des besoins informationnels différents de chaque individu. D'où l'utilité de bien connaître les caractéristiques rattachées à l'ensemble de son personnel.

Nous sommes également amenés à nous poser la question de la potentielle influence du processus de co-construction que nous allons mettre en place dans le cadre de notre recherche sur l'inclusion. Celui-ci permettra-t-il d'améliorer le processus communicationnel du fait de ses particularités et, dès lors, de participer davantage à l'inclusion de la personne en situation de handicap, mais également au niveau de l'ensemble du personnel ?

Penchons-nous maintenant sur ce que la littérature scientifique peut nous apprendre sur le sujet. De prime abord, les études consacrées à la présente dynamique semblent assez peu nombreuses.

De manière générale, Agnès d'Arripe et Céline Lefebvre, dans leur article « *la place des personnes typifiées institutionnellement comme déficientes intellectuelles dans la recherche en sciences sociales* », font référence aux méthodologies participatives dont l'usage est de plus en plus fréquent dans notre société contemporaine, notamment dans le domaine du handicap. Au travers de ce type de processus participatif, l'individu se voit considérer comme apporteur d'expertise et de savoirs. (D'Arripe et Lefebvre, 2022).

Cette vision est également partagée par Caroline Lanciano-Morandat qui s'est notamment intéressée à la participation sociale des personnes en situation de handicap. Son exploration menée sur le sujet aura notamment souligné les apports réels de la co-construction sur l'inclusion des personnes en situation de handicap. (Lanciano-Morandat, 2021).

Si, comme mis en évidence par les auteurs susmentionnés, les pratiques inclusives et la co-construction peuvent exercer une influence sur l'inclusion des personnes, quels pourraient en être les principaux bienfaits ?

Le processus de co-construction dans son ensemble sous-entend une participation active des collaborateurs de la structure au sein de laquelle nous allons opérer. Tout au long de ce processus, nous tenterons de vérifier si le fait que des personnes participent en échangeant, en faisant part de leurs idées ou en communiquant leurs avis, vient renforcer leur inclusion au sein de l'entreprise.

Plus spécifiquement, la démarche visant à co-construire un journal d'entreprise au sein de l'ETA d'Enghien veillera à accorder une place centrale à la personne fragilisée afin que cette dernière puisse, au travers de cette expérience, se sentir davantage intégrée dans son milieu professionnel. C'est de cette manière que nous espérons être en mesure de répondre au mieux à notre questionnement visant à déterminer si le processus de co-construction ainsi que la communication interne, via le magazine d'entreprise, sont susceptibles de favoriser l'inclusion de la personne.

4. La cohésion de groupe

4.1 Définition

Dans « *la dynamique des groupes* », Dominique Oberlé nous apporte des éclaircissements quant au concept de « cohésion ». Plus spécifiquement, la conception lewinienne de la cohésion, telle que formalisée par Cartwright et Zander (1953), et qui envisage celle-ci comme : « *le résultat des forces d'attraction exercées par le groupe à l'égard de ses membres et tendant à les maintenir en son sein* ». (Oberlé, 2016).

Citons également Carron (1980) qui nous explique que : « *la cohésion implique une propriété adhésive ou une force qui lie ensemble les membres d'un groupe.* » (Oberlé, 2016) ou encore Schachter qui voit la cohésion comme : « *la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe* ». Ce dernier évoque également comme une conséquence de la cohésion, le concept de valence, qui est : « *la valeur attractive que le groupe ou l'équipe exerce sur l'ensemble de ses membres. Souder une équipe, c'est donc créer les forces d'attraction qui vont motiver les arrivants et cristalliser les membres actuels autour de leur objectif.* » (Combalbert & Linardos, 2018, p.107).

Obtenir de la cohésion dans un groupe a pour effet d'engendrer des résultats positifs. Ainsi, les auteurs Blanchet et Trognon nous expliquent que lorsqu'il y a de la cohésion dans un groupe, le nombre d'interactions a tendance à augmenter. De même, une influence tangible est également constatée en matière d'efficacité du groupe dans l'atteinte des objectifs assignés tandis que la satisfaction de ses membres se trouve aussi renforcée. (Blanchet et Trognon, 2005).

Avant de poursuivre l'analyse, soulignons les réalités propres au groupe telles qu'enseignées par Edmond Marc et Christine Bonnal : « *Le groupe a donc une réalité propre. C'est un système complexe, un « tout dynamique » vivant, constitué par l'ensemble des relations qui s'instaurent entre ses membres. Il est animé par un jeu de forces à la fois convergentes et divergentes provoqué par des processus de normalisation, de leadership, d'influence et de cohésion...* ». (Edmond et Bonnal, 2014, p.75).

4.2 Les facteurs de cohésion

Ces premières définitions permettent de mettre en avant le fait que la cohésion de groupe entre les différents membres va favoriser la création d'une solidarité entre ces derniers afin que tous les membres s'unissent ou ressentent ce sentiment d'unité en vue de la réalisation d'une tâche collective ou d'un objectif.

Nous ne pouvons toutefois cerner le concept de cohésion sans étudier les facteurs qui permettent de l'obtenir. À ce titre, de nombreuses lectures ont permis d'identifier plusieurs de ces facteurs considérés comme prédominants. Nous prenons donc le pari de ne citer que ceux qui nous paraissent les plus pertinents. À ce titre, évoquons en premier lieu, l'environnement.

Par environnement, on peut sous-entendre l'environnement d'un groupe à laquelle l'organisation appartient (Blanchet & Trognon, 2005). Dans ces conditions, le lieu de travail opère un rôle majeur puisqu'il permet aux individus de communiquer plus aisément et, dès lors, de favoriser les relations interpersonnelles. Ceci suppose néanmoins

que les travailleurs soient tous rassemblés sur un même site, ce qui est le cas pour l'entreprise ETA, objet du présent cas d'étude.

Un second facteur de cohésion réside dans un judicieux mix entre intérêts individuels et intérêts collectifs. Ainsi, d'après Franck Martin : « *les intérêts de chacun et ceux du groupe ne s'opposent pas forcément. Bien au contraire ! Ce qui crée l'énergie d'avancer, c'est justement la capacité à rassembler sur une même ligne de conduite, un même objectif, tout en conservant à l'individu la place qui lui revient* » (Martin, 2008, p.23).

Un troisième facteur relève de la communication verbale et non-verbale. Mucchielli illustre bien la complémentarité de ces deux notions : « *L'intercompréhension dans l'équipe ne se fonde pas seulement sur la communication verbale. La perception des mimiques, des attitudes..., renseigne les coéquipiers sur les intentions ou les réactions de chacun.* » (Mucchielli, 2019, p.1). De ce fait, la réunion des équipes sur un même lieu de travail favorisera à la fois la communication directe entre acteurs ainsi que l'interprétation d'éléments de communication non-verbaux, souvent présents dans l'acte communicationnel.

Autre facteur de cohésion : le sentiment d'appartenance. Mucchielli indique que l'appartenance est « *un gage de participation et de coopération.* Ashford et Mael, quant à eux, soulignent que : « *l'identification d'un individu à un groupe social – le groupe professionnel notamment – signifie qu'il a le sentiment d'appartenir à cette catégorie sociale ou de ne faire qu'un avec elle.* » Gardons cependant à l'esprit que « *l'identification sociale n'est pas toujours gage de coopération. Celle-ci n'est possible que si la condition de confiance est remplie.* » (Chédotel, 2004, p.166).

Un cinquième facteur de cohésion est celui du leadership. Citons l'analyse d'Allard-Poesi qui met ce lien en évidence le fait que c'est la nature même du leadership qui est en mesure d'influencer favorablement la cohésion. L'auteur évoquera à cet effet le terme de « leadership collaboratif. » Ce même leadership collaboratif conduira par ailleurs à favoriser l'intelligence collective et le développement du capital humain. » (Allard-Poesi, 2012).

Nous reprendrons à ce titre la définition de l'intelligence collective telle que proposée par Marsan & al. : « *la fertilisation croisée de multiples intelligences d'un groupe, où chacun manifeste la volonté de contribuer et de coopérer équitablement au service du vivant.* » (Marsan & al, 2014, p.1). Ainsi, le recours à l'intelligence collective verra la coopération entre membres d'un même groupe renforcée, ce qui ne manquera pas d'influencer positivement la cohésion du groupe. À contrario selon Allard-Poesi, un style de leadership autoritaire entraverait la dynamique d'un groupe et donc par corolaire la cohésion entre ces mêmes individus. (Allard-Poesi, 2012).

Sixième facteur de cohésion : l'homogénéité. Selon Rousseau et Aubé : « *celle-ci tend à s'accroître lorsque les membres de l'équipe présentent une homogénéité de leurs caractéristiques personnelles (valeurs, personnalité, etc.). La similarité entre les coéquipiers suscite une plus forte attraction les uns envers les autres et facilite l'établissement de relations de confiance. À l'inverse, une hétérogénéité prononcée entre les membres peut réduire la cohésion en multipliant les possibilités de conflits entre eux.* » (Rousseau et Aubé, 2020, p.2)

Le septième facteur de cohésion identifié est celui de la taille de l'équipe. Il n'existe, à priori, pas de taille clairement définie. Ainsi, le sociologue Lewin évoque un groupe composé de maximum 25 personnes tandis que d'autres font varier ce nombre dans des proportions diverses. Toutefois, la littérature nous apprend que : « *la taille du groupe joue un rôle important dans la coordination et la compréhension mutuelle au sein des équipes.* » (Michinov, 2008, p.11).

Au plus un groupe est important, au plus la recherche de consensus s'avère complexe, ce qui peut avoir comme conséquence directe, l'apparition de tensions qui ne manqueront pas d'affecter la cohésion entre les acteurs. (Mucchielli, 2019).

L'avant-dernier facteur de cohésion relève de la coopération des membres. Selon Quilliou & Quilliou : « *il est impossible de mener une action correctement si les membres de l'équipe ne sont pas volontaires et prêts à coopérer en confiance les uns avec les autres. Les membres de l'équipe doivent adhérer au projet commun, d'où l'intérêt de le co-construire dans une logique participative.* » (Quilliou-Rioual, M. & Quilliou-Rioual, M. 2020, p.1).

Enfin, ultime facteur de cohésion, celui relatif à la récompense, avec des effets différents selon que celle-ci soit coopérative ou compétitive. En effet, Blanchet et Trognon, distinguent deux types de récompenses. En premier lieu, nous retrouvons la « *récompense coopérative* » et, en second lieu, la « *récompense compétitive ou des individus* ».

Les deux auteurs nous renseignent sur le fait que : « *dans le cadre de la récompense coopérative, le groupe est gratifié en fonction de sa productivité et cela a pour conséquence d'augmenter la cohésion d'équipe.* Tandis que : « *lorsqu'il s'agit d'une « récompense compétitive ou des individus », l'effet est inverse et cela a tendance à diminuer la cohésion d'équipe.* » (Blanchet et Trognon, 2005).

Les facteurs cités ci-avant représentent autant d'éléments favorables à une bonne cohésion de groupe, ce qui aura également pour conséquence de générer d'autres effets bénéfiques. Citons Blanchet & Trognon qui nous précisent qu'une bonne cohésion de groupe permet d'améliorer à la fois le moral du groupe, mais également le sentiment de sécurité. (Blanchet & Trognon, 2005).

Pour être complet, mentionnons que la cohésion peut aussi susciter certains effets négatifs. Ainsi, Jean Maisonneuve affirme que les conduites collectives ne présentent pas que des aspects positifs. Celles-ci sont susceptibles d'engendrer : « *le conformisme, la résistance aux déviations et l'agressivité potentielle envers l'extérieur.* » (Maisonneuve, 2004, p.128).

De son côté, Nicole Lipkin pointe plusieurs facteurs susceptibles d'impacter la cohésion d'un groupe, dont une trop grande concurrence entre les membres présents dans un groupe ou encore la non-reconnaissance de l'effort individuel qui peut alors aboutir à un phénomène de « *paresse sociale* ». (Lipkin, 2013).

4.3. Cohésion et communication interne/co-construction

Interrogeons-nous à présent sur le rôle joué par la communication interne et le processus de co-construction en lui-même en matière de cohésion de groupe.

Tout d'abord, la communication interne est-elle en mesure de favoriser la cohésion entre les individus faisant partie d'un groupe ?

Blanchet et Trognon dans « *communication interne et cohésion des groupes de travail* » s'appuient sur une série d'études pour démontrer le lien entre communication interne et cohésion : «... *une communication interne de qualité permet de favoriser l'échange d'informations, de renforcer le sentiment d'appartenance à un groupe et de faciliter la résolution de problèmes... la communication interne doit être adaptée aux besoins du groupe et que les canaux de communication utilisés doivent être choisis en fonction des caractéristiques du groupe (taille, structure, culture, etc.)...* »

Les deux auteurs précisent toutefois qu'une influence positive de la communication interne sur la cohésion d'un groupe « ... *nécessite, dès le départ, une prise en compte des spécificités de chaque groupe pour mettre en place une communication interne efficace.* » (Blanchet et Trognon, 1990).

Pichault et Nizet établissent un lien important entre une communication de qualité et le renforcement de la cohésion : « ... *la communication interne est l'ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques visant, notamment, à développer la cohésion interne.* » (Pichault et Nizet, 2000).

Eric Cobut et Christine Donjean établissent un lien intéressant entre une communication interne de qualité et le développement du sentiment d'appartenance : « *Fédérer les collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation.* » (Cobut, Donjean, 2015).

Enfin, nous citerons Michon pour qui la communication interne joue également un rôle important en matière de cohésion : « ... *la communication interne participe au décloisonnement des services et à la favorisation de l'interaction pour créer des liens entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise et établir la cohésion des équipes.* » (Michon, 2012).

Concernant à présent la co-construction, nous retrouvons au fil de nos lectures des arguments analogues à ceux avancés en matière de communication interne. L'influence de ce processus sur la cohésion de groupe semble en effet emprunter le même chemin que celui de la communication interne. A savoir que grâce à la démarche de co-construction, les individus se sentent davantage valorisés, soudés entre eux et qu'ils développent de ce fait un sentiment d'appartenance plus fort, ces deux éléments contribuant à renforcer la cohésion.

Notons que les différents éléments informationnels mentionnés dans cette dernière partie seront mobilisés pour construire notre grille d'évaluation, notamment pour tout ce qui concerne la collecte des données par le biais de l'observation participante.

Enfin, nous formulerons l'hypothèse suivante : le caractère d'hétérogénéité considéré, par de nombreux auteurs, comme néfaste à la cohésion de groupe, est susceptible de devenir un adjuvant dans le cadre d'un projet co-construit, tel qu'envisagé dans notre étude.

5. La motivation

5.1. Origine et définitions

Dernier concept mobilisé, celui relatif à la motivation de l'humain au travail. Nous nous posons la question de savoir ce qui se cache derrière ce vocable, quelles sont les différentes théories motivationnelles et courants de pensée développés au fil du temps, mais également quels sont les processus communicationnels à même d'influencer ou encore de renforcer la motivation des collaborateurs actifs au sein d'une organisation. À ce titre, nous ferons notamment référence à la théorie de la hiérarchisation des besoins développée par Abraham Maslow, aux études menées sur le sujet par Herzberg et McGregor ou encore à la théorie de l'attente développée par Victor Vroom.

L'origine du concept lié à la motivation de l'homme au travail remonte au début des années trente avec les premières études sur le sujet émanant des deux psychologues américains que sont Kurt Lewin et Edward Tolman.

Cependant, on assiste assez rapidement à l'élaboration de nouveaux modèles, ce que renseigne Patrice Roussel : « *Les approches vont rapidement diverger, des courants théoriques, des écoles de pensées vont se constituer. Dès lors, le concept de motivation au travail va devenir protéiforme et se complexifier. L'accumulation de travaux théoriques et empiriques va conduire à l'élaboration de premières taxinomies.* » (Roussel, 2000).

L'auteur Patrice Roussel précise en outre « ... *qu'en observant la motivation sur le lieu de travail, les organisations avaient pour but de maximiser la productivité en tentant de comprendre ce qui avait tendance à motiver les salariés.* » (Roussel, 2000). Nous nous situons là dans une perspective clairement productiviste, la motivation du salarié n'étant prise en compte, non pas dans un souci de bien-être ou encore d'intérêt par rapport à la personne en tant que telle, mais bien dans l'unique but de rentabilité.

Dès lors, comment pourrait-on au mieux définir la motivation, appliquée dans notre cas d'espèce au domaine du travail ? L'exercice ne semble guère évident, tant il est vrai que les différents auteurs s'étant intéressés à ce concept n'ont jamais pu trouver une définition susceptible de faire sens commun, chacun y allant de sa propre définition, le plus souvent rattachée à des courants de pensées plus ou moins proches ou éloignés les uns des autres.

De plus, Patrice Roussel attire notre attention sur le fait que les différents courants de pensées ayant cherché à appréhender et définir ce que représente la motivation, ne font en définitive qu'en compliquer la compréhension. Roussel nous indique que les différentes conceptions de la motivation tentent de clarifier notre compréhension du phénomène : « ... *mais, souvent, ajoutent encore à la complexité de par leurs caractéristiques voisines et leurs définitions qui tendent à se chevaucher. Des notions comme le « désir d'apprendre », le « plaisir », la « curiosité », le « goût » recouvrent des sens multiples qui ne facilitent pas la compréhension du phénomène complexe de la motivation.* » (Roussel, 2000).

Ce n'est qu'assez récemment qu'un consensus semble s'être dégagé autour de la définition proposée par les deux chercheurs que sont Robert Vallerand et Edgar Thill. Dans leur ouvrage « introduction au concept de la motivation », ils nous en donnent la

définition suivante : « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.* » (Vallerand et Thill, 1993, p.18).

Claude Levy-Leboyer définit quant à elle la motivation de la manière suivante : « *la motivation n'est pas un état stable, mais un processus, toujours remis en question, qui se déroule dans le temps, se renouvelle et s'ajuste en fonction de ce que vit la personne... elle est ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints.* » (Levy-Leboyer, 1999, p.20). Cette définition traduit dans un certain sens le caractère fragile de la motivation humaine. Cette tendance venant renforcer l'idée que le processus n'est jamais abouti, qu'un important travail d'entretien et de remise en question s'impose.

Autre définition proposée par Salvatore Maugeri en lien avec le concept de la motivation. « *... Il s'agit d'un processus psychique non observable directement. On ne peut l'appréhender qu'indirectement : subjectivement à travers des échelles de mesure d'attitude et objectivement par des scores de performances.* » (Maugeri, 2013).

En définitive, les quelques définitions proposées illustrent à la fois le côté ambigu du concept, mais également le fait qu'il relève d'une multiplicité de facteurs comme précisé, notamment, par Fabien Fenouillet : « *Face à un paysage théorique aussi riche il est difficile de supposer que la motivation puisse avoir une cause unique. La motivation est donc un phénomène multifactoriel où chaque facteur peut, en fonction de la situation, être déterminant seul ou en relation avec d'autres.* » (Fenouillet, 2005, p.100).

Ce que confirme par ailleurs An Yufei en affirmant qu'il n'y a pas de méthode générale pour motiver, mais des indications spécifiques et des facteurs que l'analyse théorique du contenu de la motivation et de chacune des étapes du processus motivationnel nous permettent de définir, d'identifier, de valider, d'orienter et d'améliorer. (Yufei, 2013).

5.2. Les modèles

Comme souligné en entame de chapitre, il existe un véritable foisonnement de modèles liés à la motivation. Nous nous attacherons dans cette partie à reprendre les principales théories afin de mieux appréhender le contexte général inhérent à la motivation et de voir comment elle se construit.

A) Abraham Maslow et la pyramide des besoins

Le modèle de la « pyramide des besoins » a été créé et présenté par le psychologue Abraham Maslow il y a près de quatre-vingts ans. Jean-François Marmion nous en explique les principaux éléments : « *la pyramide des besoins est devenue l'un des symboles les plus connus de la psychologie. Proposée dans Théorie de la motivation humaine (1943), elle superpose différents niveaux de motivations supposées présentes chez chaque être humain.* » L'auteur poursuit en précisant que : « *... les besoins de base représentent les plus importants, et ceux du sommet sont la cerise sur la pyramide, que nul ne peut viser sans avoir assouvi les inférieurs. Pour être atteint, chaque niveau doit reposer sur les précédents, stabilisés.* » (Marmion, 2017, p.21).

Le schéma mentionné ci-après renseigne sur les différents niveaux. Ainsi, à la base, nous retrouvons les besoins qualifiés de physiologiques, pour progresser successivement vers le sommet en passant par les niveaux successifs que sont : les besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime et enfin les besoins d'accomplissement. Autre élément intéressant notifié par Chekib Zedini & al dans le cadre de l'interaction entre satisfaction des besoins et motivation est que si les besoins que les collaborateurs estiment essentiels ne sont pas rencontrés, la motivation peut être affectée. (Zedini & al, 2016).

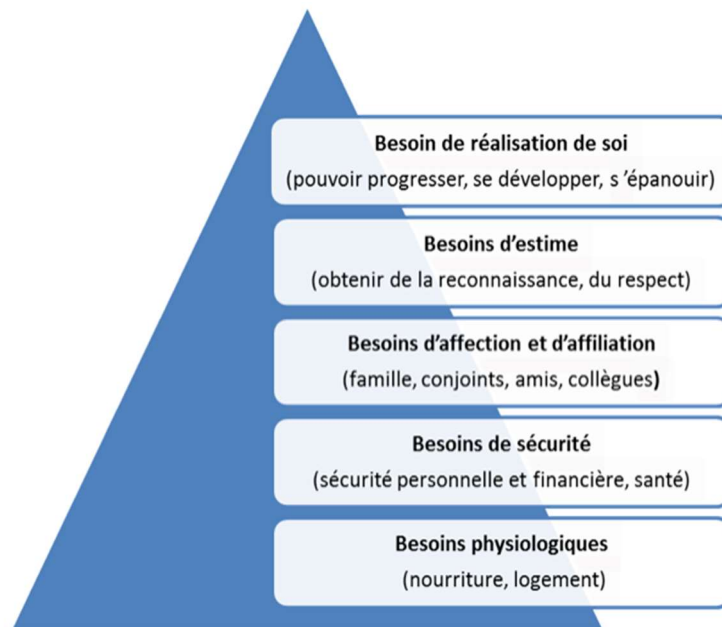


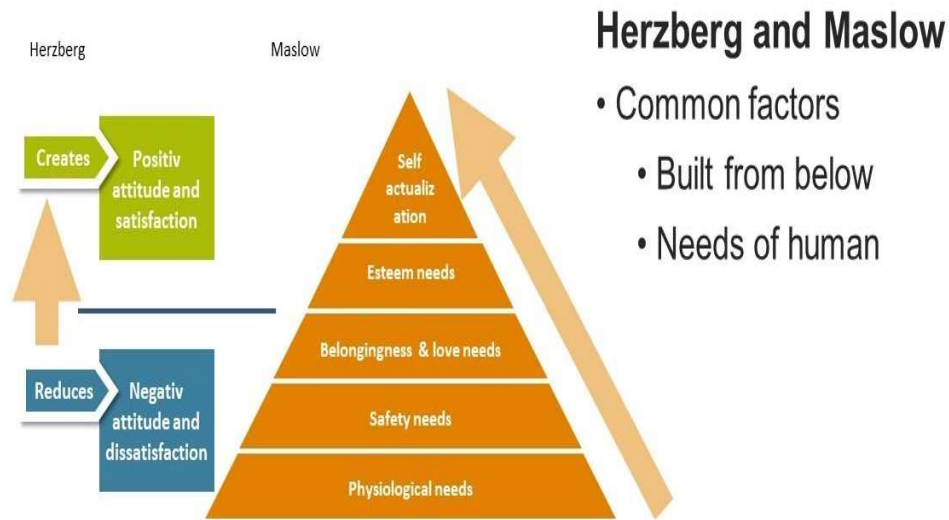
Figure n°3 : la pyramide Maslow - © Observatoire de l'Innovation Managériale

B) Le modèle de Frederick Herzberg

Chekib Zedini & al. nous apprennent que la théorie mise en place par Herzberg a permis de clarifier la question de la motivation au travail en opérant une distinction entre les facteurs de motivation intrinsèque et ceux de la motivation extrinsèque. Ces deux types de facteurs se définissent de la manière suivante : *« Les facteurs de motivation extrinsèque appelés aussi facteurs d'hygiène correspondent à des besoins qui dès qu'ils sont pourvus, réduisent l'insatisfaction. Ces facteurs sont : les conditions de travail, la rémunération, la supervision et l'orientation au travail, la relation avec le supérieur hiérarchique et les collègues, la politique d'administration de l'entreprise... Les facteurs de motivation intrinsèque appelés aussi les facteurs moteurs sont les véritables sources de motivation, cette motivation est à rapprocher au contenu des tâches, à la promotion, au développement professionnel, à l'autodétermination et l'accomplissement, à la reconnaissance et à la responsabilité. »* (Zedini & al, 2016).

Les modèles de Maslow et d'Herzberg identifient tous les deux les facteurs susceptibles d'influer sur la motivation au travail. Ainsi les deux théories présentent-elles certaines caractéristiques communes comme nous l'expliquent Géraldine Bomal et Eric Cobut : *« les facteurs extrinsèques sont comparables aux trois premiers niveaux de la pyramide (besoins physiologiques, de sécurité, sociaux). Les facteurs intrinsèques sont quant à eux*

semblables aux besoins d'estime et de réalisation. » (Bomal et Cobut, 2009). Le schéma présenté ci-après illustre le propos des deux auteurs précités.



C) La théorie de McGregor

La théorie motivationnelle du psychologue américain Douglas McGregor, appelée « théorie XY » représente, pour certains du moins, une alternative au modèle pyramidal des besoins proposé par Maslow. Chacune des lettres définit la personnalité et le comportement de l'humain au sein de son milieu professionnel.

Dans la théorie du « X », McGregor nous enseigne que les travailleurs sont largement supervisés, partant du postulat que ces derniers sont par nature paresseux et non intéressés par le travail en tant que tel.

Selon McGregor, il est donc nécessaire de les surveiller et de pratiquer un leadership basé sur la contrainte. Ce n'est que de cette manière que le travailleur est susceptible de fournir les efforts nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. En matière de communication, l'ensemble du processus émane de la hiérarchie, principal canal de diffusion de l'information. Ce que nous explique Yves Bourgoïn en ces termes : « *Le mode de communication interne obéit à cette autorité hiérarchique, seule légitime dans l'organisation, source d'un climat sécurisant et paternaliste aux yeux de l'effectif.* » (Bourgoïn, 2022).

Quant à la théorie « Y », Gennaro Cuofano la décrit comme : « *un style de leadership participatif où les gestionnaires supposent que les employés sont motivés et orientés vers la réalisation des objectifs organisationnels.* » (Cuofano, 2022, p.1).

Cuofano nous apprend également que l'organisation y décentralise les responsabilités et favorise la délégation des fonctions. Autrement dit : « *avec le management participatif, l'autorité n'est plus verticale, mais horizontale. Tout le monde participe à la réflexion et à la décision, quel que soit son niveau hiérarchique et décisionnel.* » (Cuofano, 2022).

Ceci présuppose que, dans ces conditions particulières, le travail se révèle source de satisfaction et que la direction de l'organisation est le principal moteur de la motivation des collaborateurs.

D) La théorie de Vroom

Autre théorie relative à la motivation est celle proposée par Victor Vroom. Selon Fabien Fenouillet, celle-ci repose sur une distinction performance-résultat. Fenouillet précise que : « *La performance reflète un niveau de réalisation sur une activité donnée. Ce niveau de réalisation dépend des caractéristiques individuelles mais aussi des contraintes liées à l'activité elle-même. Le résultat dépend de ce niveau de réalisation.* » (Fenouillet, 2017, p.85). Yvon Pesqueux quant à lui énonce que la théorie de Vroom, dénommée aussi théorie des attentes, fonde la notion de motivation au regard d'attentes. L'auteur précise que l'attitude au travail d'un individu est motivée par la probabilité d'atteindre des récompenses convoitées. (Pesqueux, 2020).

Aux fins de modéliser sa théorie, Vroom, utilise la formule : $M = V \times I \times E$. Pour Vroom, la force motivationnelle : « *est l'intensité d'agir pour accomplir une action. Cette force est déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative : l'attente ou expectation (E), l'instrumentalité (I) et la valence (V).* » (Vroom, 1964).

Techniquement, le processus peut être décrit de la manière suivante : « *la motivation est le produit de ces trois perceptions : $M = V.I.E$. S'agissant d'un modèle multiplicatif, il est indispensable que ces trois variables aient une valeur > 0 . Dans le cas contraire, le processus de la motivation se trouve paralysé. C'est le cas lorsque la valeur des récompenses ne correspond pas aux attentes de l'individu ($V = 0$) ; ou encore lorsque l'individu n'a pas confiance dans sa capacité à atteindre un niveau de performance pour un effort qu'il juge normal ($E = 0$) ; ou enfin, quand il n'attend pas de rétribution ($I = 0$).* » (Bourdon, et Bourdil, 2007).

La triangulation par Bourdon et Bourdil est décrite dans le schéma suivant. La présente figure illustre l'interdépendance des trois variables que sont la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

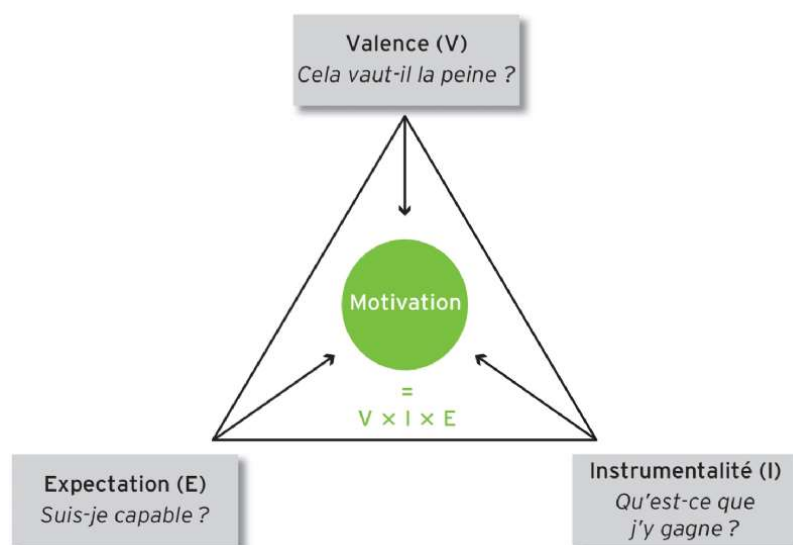


Figure n°5 : Théorie de Vroom - © E.Marketing

Ainsi, pour Géraldine Bomal et Eric Cobut : *« un collaborateur est plus susceptible de montrer de la motivation s'il peut tirer un bénéfice de ses actions. Dès lors, la motivation au travail favoriserait le fait d'atteindre certains objectifs puisque le collaborateur serait prêt à réaliser une multitude d'actions pour y parvenir. Il existe trois types de facteurs pouvant influencer cette motivation. »* (Bomal et Cobut, 2009).

Enfin, soulignons les amendements apportés à la théorie de Vroom à la fois par John Stacey Adams et le psychologue Burrhus Frederic Skinner. Ainsi, Adams vient compléter la théorie de Vroom en introduisant la notion d'équité. Gennaro Cuofano précise à cet effet qu'en milieu de travail, l'équité et la motivation sont fortement liées : *« lorsque les employés croient qu'une situation est juste, ils sont plus susceptibles d'agir d'une manière qui les récompense ou profite à eux-mêmes et à l'organisation. Les employés qui identifient une situation qui n'est pas équitable, en revanche, peuvent se sentir stressés ou démotivés. »* (Cuofano, 2023).

Skinner de son côté a introduit la notion de conditionnement opérant, également dénommée « théorie du renforcement ». Ce dernier, au travers de ses recherches, émet la supposition que l'état motivationnel de l'organisme et son environnement physique et social influencent l'efficacité de ces conséquences. Selon Bomal et Cobut, chaque action d'un collaborateur entraîne des conséquences positives ou négatives. Si l'action entreprise par le collaborateur est positive, ce dernier se verra récompenser. Dans la négative, il pourra être sanctionné, ce qui le poussera à continuer ses actions ou alors à y mettre un terme. De même, si les récompenses viennent à disparaître la motivation s'éteindra progressivement. (Bomal et Cobut, 2009).

E) Une multiplicité de courants de pensées

Outre les quatre théories motivationnelles susmentionnées, des dizaines d'autres modèles ont été conçus par les chercheurs, et ce depuis les premières théories proposées par Kurt Lewin et Edward Tolman. Ceci ne fait que traduire la difficulté d'appréhension de la motivation.

Yvon Pesqueux évoque cette complexité en ces termes : *« Au-delà de la distinction entre facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques de motivation et entre approches psychologiques, contextuelles et économiques, la motivation au travail est considérée comme un déterminant individuel fondamental de la performance et le processus motivationnel est complexe. »* (Pesqueux, 2020).

5.3. Les principaux facteurs de motivation

Ce point s'intéresse tout particulièrement aux différents facteurs susceptibles d'impacter la motivation de l'Homme au travail. Autrement dit, qu'est ce qui fait que celui-ci percevra un sentiment de motivation et quels sont les actions et les points d'attention à considérer pour que le collaborateur soit motivé ?

Selon Viviant : *« les théories sur la motivation ont été pour la plupart trouvées par le lien établi avec la satisfaction des besoins. Les besoins sont donc, pour les théories motivationnelles la source de toute motivation puisque c'est la frustration des besoins qui engendre l'insatisfaction. »* (Viviant, 2005). An Yufei partage ce sentiment en rappelant

que : « *les besoins et les désirs sont les facteurs de motivation qui animent chaque individu et sous-tendent la motivation.* » (Yufei, 2013).

Chekib Zedini & al. quant à eux distinguent les deux facteurs de motivation que sont les facteurs intrinsèques et extrinsèques pour ensuite en citer les principales composantes. Pour Zedini et al, parmi les facteurs intrinsèques nous retrouvons d'une part, les attributs de l'emploi que sont l'autonomie, l'autorité, la participation à la prise de décision, la nature diversifiée et variée du travail accompli, la responsabilité, la promotion... et d'autre part l'accomplissement au travail dont : la fierté éprouvée par le répondant à l'égard de son travail, les possibilités de promotion et d'avancement et la participation à des sessions de formation et de développement professionnel.

Au niveau des facteurs extrinsèques identifiés par Zedini & al nous retrouvons ce qui concerne la rémunération et la collaboration au rang desquelles sont cités : le climat social, la répartition des tâches, le style de gestion du supérieur hiérarchique, la communication avec les collègues et l'esprit d'équipe. » (Zedini & al, 2016).

Pour Andres Frederiksen : « *la motivation dans les organisations de travail est liée aux facteurs de personnalité de l'individu, par exemple ses attitudes envers lui-même et envers le travail, à ses centres de développement personnel, d'implication et d'intérêt.* »

En outre, Frederiksen précise que cette dernière est également liée au contenu du travail, soit, la signification, la diversité des tâches, les responsabilités, le retour d'information ainsi que la, reconnaissance et l'évolution de carrière. (Frederiksen, 2005).

Dès lors que les facteurs motivationnels sont identifiés se pose la question de l'évaluation proprement dite de la motivation. Au fil de nos lectures, il paraît raisonnable d'affirmer que la mesure de l'évaluation de l'Homme au travail s'avère compliquée, voire hasardeuse. Si de nombreux chercheurs ont abordé le sujet, il semble qu'aucune méthode ne s'avère réellement optimale, la motivation demeurant un phénomène multifactoriel. Marine Greffier abonde dans ce sens en signalant : « *... que la principale difficulté d'évaluer la motivation réside dans le fait de ne pas pouvoir l'observer directement et que de plus celle-ci est mouvante, en constante évolution.* » (Greffier, 2015).

Malgré les précautions d'usage susmentionnées, nous souhaitons néanmoins mentionner, le recours à l'enquête de motivation dont l'objectif est d'analyser à la fois les dimensions motivationnelles intrinsèques et extrinsèques pour aboutir à cerner, certes de manière imprécise, le degré de motivation d'un individu.

5.4. Quels liens entre communication et motivation/cohésion de groupe ?

Cette dernière partie nous permettra de nous poser la question de l'influence de la communication interne sur la motivation des collaborateurs. Que nous apprend la littérature centrée sur le sujet ?

Pour Christine Donjean et Eric Cobut le lien entre communication et motivation ne fait aucun doute. Les deux auteurs nous expliquent que : « *la communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut comprendre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.* »

Par ailleurs, Donjean et Cobut signalent que : « ... *lorsqu'un collaborateur éprouve de la satisfaction au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée. Il devient alors un agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.* » (Donjean & Cobut, 2014).

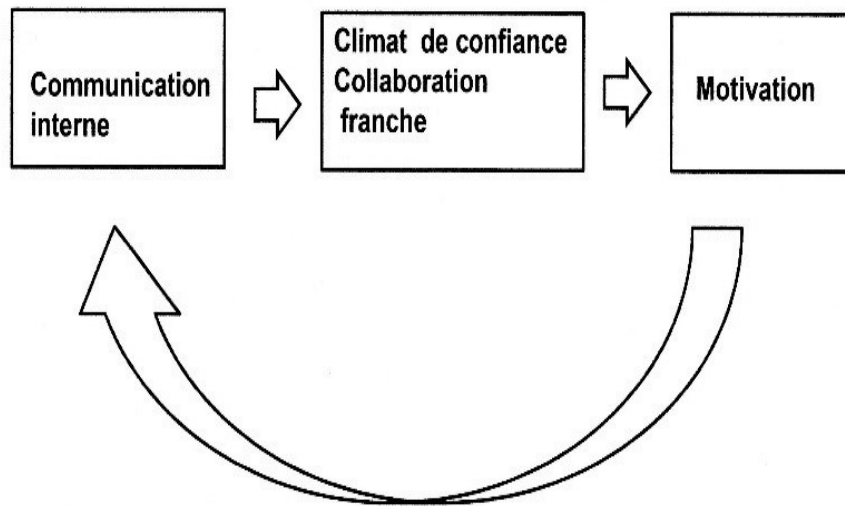


Figure n°8 : La communication comme instrument de motivation - © ABCI

Point d'intérêt supplémentaire, Eric Cobut dans son article « *la communication comme instrument de motivation* » fait référence à une étude menée fin de l'année 2018 au Luxembourg auprès d'un peu moins de 400 collaborateurs et qui a démontré que la communication jouait un rôle prépondérant en matière de motivation au travail.

Ainsi, l'enquête mentionne que, plus de 90 % des répondants s'accordent à reconnaître le lien entre motivation et communication et soulignent toute l'importance d'une bonne communication au travail, tant avec les responsables hiérarchiques qu'au sein de l'équipe. (Cobut, 2019).

Enfin, posons-nous la question de l'influence potentielle d'un processus de co-construction sur la motivation de l'homme au travail. Si la littérature dédiée au présent sujet semble peu fournie, nous retiendrons néanmoins que, lorsque des individus, et plus particulièrement les personnes porteuses d'un handicap, deviennent parties prenantes de ce type de démarche participative, il en résulte pour elles un impact positif sur leur degré de motivation.

Les quelques mots clés directement mobilisables au travers de ce chapitre dédié au concept de la motivation sont notamment : la confiance, la collaboration, la communication, l'engagement et la reconnaissance de l'expertise. Ce sont ces différents facteurs, considérés comme facteurs motivationnels, qui seront mesurés tout au long du processus de co-construction pour tenter d'en analyser les effets sur le personnel de l'entreprise de travail adapté d'Enghien. Ainsi, ces facteurs seront intégrés directement dans nos grilles d'analyse utilisées dans le cadre de l'observation participante et des différents « focus groups ».

Chapitre II : Analyse du processus de co-construction d'un journal d'entreprise au sein d'une entreprise de travail adapté

2.1. Une recherche-action - Particularités

La recherche-action étant peu usitée dans le cadre d'un mémoire, ce procédé demeure assez cloisonné et diffère sensiblement d'un travail proposant une approche que nous qualifierons de plus « classique ». Il nous semble donc pertinent d'apporter quelques précisions sur ce que représente réellement la présente démarche du point de vue méthodologique.

Clarifier ou du moins approfondir le terme « recherche-action » et, ainsi, lui donner une définition précise semble compliqué. Jean Dubost nous apprend à cet effet que les ambiguïtés contenues dans le terme ne facilitent guère sa clarification. Il précise néanmoins que la recherche-action : « *désigne des pratiques qui sont caractérisées à la fois par un certain type de démarche et par un certain projet de changement social. L'auteur complète son explication en spécifiant : « ... qu'en tant que stratégie de recherche, cette orientation peut s'appliquer soit à l'étude d'un problème d'action, soit à la résolution d'un problème de connaissance, soit à la production d'un savoir théorique.* » (Dubost, 1987).

D'autres auteurs, au rang desquels nous retrouvons Cinthia Gannett et John Brereton, s'attachent à affiner le concept de la recherche-action. Ainsi, dans leur ouvrage « *la recherche-action et les analyses de l'écrit au niveau universitaire* », ces derniers indiquent le côté non figé de la démarche et reprennent plusieurs définitions interprétatives, dont celle de Garth Boomer : « *La recherche-action est une enquête délibérée, menée par un groupe ou un individu, orientée vers les solutions* ». Une autre définition de Leon et al, nous précise qu'elle est : « *L'analyse d'une situation spécifique, la formulation d'hypothèses sur les dysfonctionnements éventuels du système, et la modification de certains éléments de la situation pour remédier aux difficultés diagnostiquées.* » (Gannett et Brereton, 2013).

Au vu de ce qui précède, nous pouvons déduire que la recherche-action représente une méthode de recherche impliquant une action pratique pour résoudre un problème spécifique, et ce dans un contexte qui l'est tout autant. L'objectif poursuivi est donc autre que la simple acquisition de connaissances sur un sujet déterminé. « *Ceci implique pour le chercheur d'intervenir délibérément sur la réalité étudiée, démarquant par là son rôle de celui de l'observateur neutre prescrit par les démarches scientifiques traditionnelles.* » (Allard-Poesi et Perret, 2003).

La recherche-action propose en conséquence une orientation pratique et tournée vers l'action. Notons également sa collaboration étroite avec les parties prenantes concernées, son processus itératif et sa méthodologie qualitative en tant qu'éléments distinctifs par rapport à une approche plus classique.

2.2. L'Entreprise de Travail Adapté d'Enghien (ETA) – Principales caractéristiques de l'organisation

2.2.1. l'ETA d'Enghien – Missions, fonctionnement organisationnel et valeurs

Comme précisé préalablement, ce mémoire étudie les effets supposés de la communication interne, en termes d'inclusion des individus au sein d'une ETA et ce sous le prisme de la co-construction d'un journal d'entreprise. L'effet recherché est également de vérifier si ce processus aura permis de renforcer l'inclusion de la personne, la cohésion de groupe et la motivation des différents collaborateurs.

Dans un premier temps, il nous paraît utile que le lecteur puisse cerner au mieux le milieu au sein duquel nous avons été amenés à évoluer pendant près d'une année : l'entreprise de travail adapté d'Enghien, une structure qui occupe actuellement plus d'une centaine de personnes.

L'ETA d'Enghien accueille un public mixte, constitué de personnes aux profils variés. Ceci présuppose que l'inclusion y demeure un défi permanent, nécessitant des normes d'encadrement, des adaptations et, bien entendu, des processus communicationnels spécifiques...

Créée dans le courant des années soixante, l'entreprise de travail adapté d'Enghien, dont les premières missions concernaient essentiellement le travail du bois, la réparation de mobiliers divers ainsi que le cannage de chaises, a bien évolué, passant d'une petite structure de quelques personnes, à une organisation plus structurée accueillant près de cent trente travailleurs et dont les services et domaines d'activités n'ont cessé de se développer.

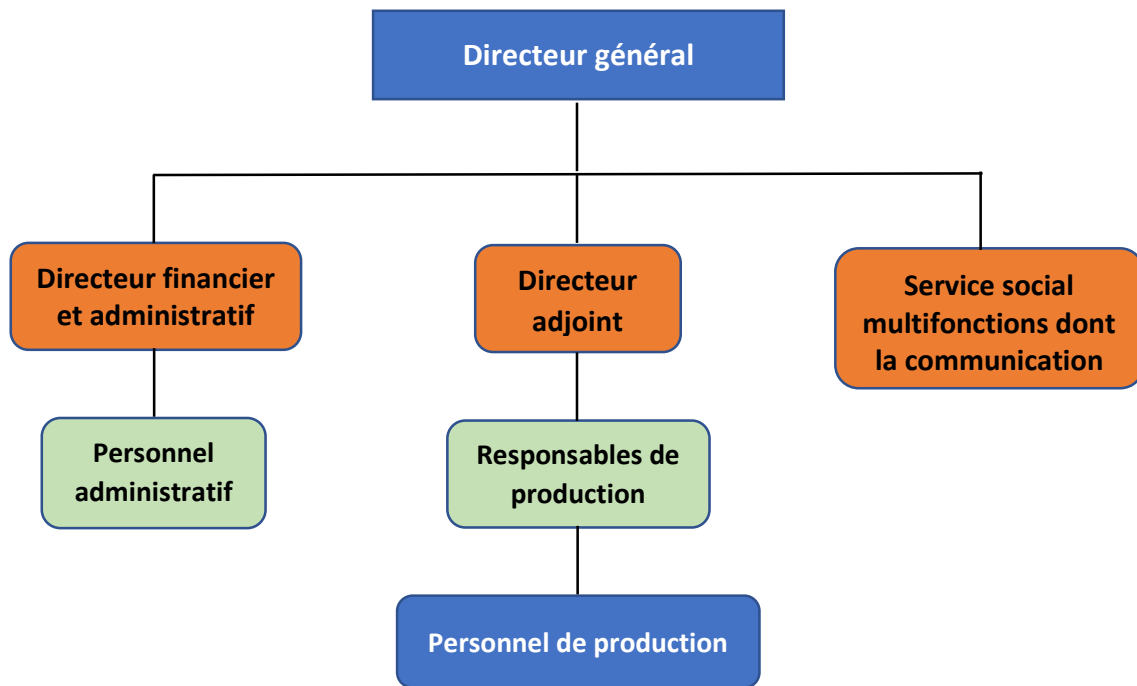
Aujourd'hui, les principaux métiers concernent : le conditionnement manuel, le conditionnement machine, le conditionnement en salle blanche/bio ainsi que de la sous-traitance pratiquée en « entreprises » et autres services de jardinage pour entreprises et particuliers.

Cette métamorphose, même si celle-ci s'accompagne de défis toujours plus importants, n'a pas empêché l'entreprise de répondre, dans une grande mesure, à ses dimensions économiques, mais également sociales.

Afin d'illustrer ce propos, nous reprendrons ci-après le commentaire apporté par le Directeur général, Monsieur Patrick Godart : *« aujourd'hui, l'ETA est une entité sociale et économique où ces deux notions importantes doivent constituer une symbiose dans l'intérêt même de la personne handicapée. »*

Au niveau de la structuration du pouvoir décisionnel, nous mentionnerons que c'est le conseil d'administration qui a pour vocation de définir les grandes orientations de l'organisation. Quant au Directeur général, il est habilité par ce dernier à assurer la gestion journalière de l'entreprise en prenant notamment en charge la gestion financière, le management du personnel ou encore l'application des réglementations en vigueur au sein du secteur des ETA.

Aux fins d'informer le lecteur sur le fonctionnement quotidien de l'entreprise, en dehors des prérogatives dévolues au Conseil d'administration, nous proposons ci-après un organigramme très synthétique de l'entreprise de travail adapté d'Enghien renseignant plus particulièrement sur la représentation schématique des liens hiérarchiques et fonctionnels de l'organisation.



Comme la plupart des organisations, l'ETA d'Enghien remplit une série de missions, possède une mission claire de son développement et développe des valeurs.

La mission première, clairement identifiée, consiste en l'inclusion par le travail de la personne en situation de handicap. Nous l'aurons compris, et mentionné ci-avant par ailleurs, la conciliation des visées économiques et sociales représente en permanence un ambitieux et périlleux défi qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des forces vives de l'entreprise.

En ce qui concerne la vision de l'entreprise, celle-ci s'exprime de la manière suivante : *« poursuivre dans les années à venir notre croissance en développant à la fois nos infrastructures et parcs d'outillages, tout en maintenant notre rôle social, moteur de notre organisation. »*

Quant aux valeurs véhiculées par l'ETA d'Enghien, elles sont au nombre de trois : le respect, la qualité et la durabilité. Plus précisément : *« la qualité constitue à la fois notre valeur première et un objectif que nous tentons d'atteindre en permanence. Le respect, lui, touche à notre façon de travailler : nous avons la volonté d'être fidèles et corrects tant avec nos travailleurs qu'avec nos fournisseurs et nos clients. »* (Godart, 2022).

2.2.2. La place de la communication au sein de l'ETA - Définition des personas.

Ce point nous amène à nous interroger sur les éléments suivants : y a-t-il une stratégie de communication ? L'ETA développe-t-elle des plans de communication ? L'ETA dispose-t-elle d'un service de communication ? Nous aborderons également la spécificité rattachée à la fonction communicationnelle : s'adresser à ses collaborateurs avec des messages susceptibles d'être compris par les différents publics qui font partie de l'organisation.

La réponse à apporter aux trois premiers questionnements s'avère négative. En effet, l'ETA d'Enghien ne possède pas de service de communication et ne développe aucune stratégie communicationnelle ni plan de communication. L'ETA ne dispose en effet d'aucun profil spécifique susceptible d'organiser la communication de manière professionnelle, celle-ci étant, le plus souvent, partagée entre plusieurs intervenants aux titres desquels nous retrouvons en point central... le service social ! D'autres acteurs interviennent également au niveau du processus communicationnel dont : le Directeur général, le Directeur financier, certains membres du CA... Incontestablement cela a pour résultante une communication interne fragmentée et parfois chaotique, chacun développant ses propres actions, sans qu'il y ait de véritables cohérences, notamment en rapport avec les valeurs de l'entreprise.

Cette situation est, bien souvent, l'apanage de petites structures : faire beaucoup avec peu de moyens, tant humains que financiers. Ce manque de « professionnalisation », même si celui est compréhensible en fonction des circonstances susmentionnées, n'en demeure à tout le moins problématique en matière d'efficacité.

Autre point en lien avec la place de la communication au sein de l'organisation : la diversité de ses publics. En effet, comment communiquer un message au sein de cet univers aux profils variés, très différents d'une structure dite « classique ». La question est cruciale. Une absence d'intérêt reviendrait à pratiquer une communication interne ignorant l'inclusion de la personne handicapée, avec comme conséquence une incompréhension des messages et informations.

La diversité des publics au sein de l'ETA, peut être illustrée en recourant à la technique des "personas". La phase observatoire, décrite dans le processus de co-construction, nous a permis de déterminer les quatre profils suivants : le personnel de direction/membres du CA (1^{er} niveau), le personnel administratif/les différents responsables de production (2^{ème} niveau), le personnel technique/ouvriers (3^{ème} niveau) ainsi que le personnel technique/ouvriers de (4^{ème} niveau). Les termes « 3^{ème} et 4^{ème} niveau » distinguent les personnes porteuses d'un handicap et qui sont les plus nombreuses dans l'entreprise, soit près de 80% de l'effectif total.

À chacun des profils identifiés ci-avant est rattachée une grille de lecture et de compréhension de l'information différentes. Au plus, nous descendons dans la hiérarchie, au plus le profil en question éprouve des difficultés à comprendre l'information. Les quatre personas suivants illustrent cette tendance :



Pierre, 58 ans, marié et père de deux enfants. Il occupe une place de directeur et se passionne pour le golf. Il aime également la lecture et tout ce qui touche à l'humain. Il considère que les relations à l'Autre sont indispensables au bon fonctionnement d'une organisation.



Samantha, la trentaine, vit en couple. Elle est passionnée par son travail et présente un profil empathique. Les défis et l'investissement professionnel n'ont pas de secrets pour elle. Toujours en trajet de pensée, elle accorde un grand intérêt aux autres individus.



David, célibataire, a la quarantaine. À la suite d'un accident, il présente un handicap physique ainsi qu'un léger retard mental. Il se montre toutefois intéressé par ce qui l'entoure et communique avec les autres. Il peut se montrer espiègle et aime rigoler avec ses collègues. David se passionne pour les jeux vidéo.



Céline est âgée de 29 ans. Elle est très introvertie et ne communique pratiquement pas avec les autres. Son travail, bien que réalisé de manière satisfaisante, est routinier et mécanique. Atteinte d'un handicap mental relativement sévère, Céline ne sait pas lire. Elle peut toutefois se montrer sensible aux images et vidéos.

2.3. Etapes préalables au lancement du processus de co-construction

2.3.1. Réalisation d'un entretien observatoire, suivi de quatre entretiens semi-directifs

Concernant l'entretien exploratoire, il a été mené début juin avec Monsieur Jimmy Tanghe, professeur à la HELHa et directeur de l'agence « Communication Support ». La discussion libre, d'une durée de cinquante minutes, aura pu nous éclairer davantage sur la thématique étudiée, et plus particulièrement sur le support que représente le journal d'entreprise.

Les principaux éléments à retenir sont que la communication interne a beaucoup évolué et que désormais les supports se sont multipliés et diversifiés, avec un fort développement du digital. Plus en rapport avec le journal d'entreprise, l'interviewé nous a rendu attentifs aux éléments suivants :

- Le journal d'entreprise a montré son utilité en termes de cohésion et d'engagement. Quant à la motivation, cet aspect paraît plus difficile à estimer. Si le plus souvent, celui-ci est construit dans une logique « Top Down », force est de constater que cette approche ne séduit guère. Une certaine transversalité et logique ascendante s'avèrent nécessaires pour que l'outil puisse donner sa pleine mesure ;
- Un tel support communicationnel est généralement destiné à de plus grosses structures. Il s'agit là d'une erreur de jugement, car il s'adapte à tous les types d'organisations ;
- Il s'avère important de se montrer attentif à la ligne éditoriale et au mix informationnel ;

Quant aux quatre entretiens semi-directifs, menés avant notre début de mission, ils auront été éclairants au niveau de plusieurs de nos questionnements : le climat social de l'entreprise, la qualité des contacts interpersonnels, la cohésion, la motivation, la circulation de l'information, l'intérêt d'un JDE... À cet effet, le tableau renseigné ci-après brosse un portrait synthétique des principaux apports informationnels.

Notons que les quatre personnes interviewées correspondent chacune à un « persona », dont quatre profils avaient été précédemment identifiés. Étant donné les différentes clés de compréhension et de lecture des informations, les entretiens ont dû être menés en tenant compte du handicap des personnes interrogées, ce spécialement pour le quatrième interviewé.

	<u><i>Sondé n°1 - Persona 1</i></u>	<u><i>Sondé n°2 - Persona 2</i></u>
<i>Climat social général</i>	A améliorer	Pas optimal
<i>Sentiment d'appartenance</i>	Mitigé	Peu développé
<i>Contacts interpersonnels</i>	Mitigés	Faibles
<i>Com Interne</i>	A améliorer	A améliorer
<i>Circulation Info</i>	Complicquée	Insuffisante
<i>Cohésion</i>	Peu élevée	Faible
<i>Motivation</i>	Moyenne	Moyenne
<i>Utilité JDE</i>	Oui	Oui
<i>Co-construction support</i>	Voie privilégiée	Voie privilégiée
<i>Sens de l'information</i>	Transversal/ascensionnel	Transversal/ascensionnel
	<u><i>Sondé n°3 - Persona 3</i></u>	<u><i>Sondé n°4 - Persona 4</i></u>
<i>Climat social général</i>	Pas optimal	Assez tendu
<i>Sentiment d'appartenance</i>	Faible	Faible
<i>Contacts interpersonnels</i>	Réduits	Réduits
<i>Com Interne</i>	A améliorer	Pas d'avis
<i>Circulation Info</i>	Insuffisante	Insuffisante
<i>Cohésion</i>	Faible	Faible
<i>Motivation</i>	Réduite	Faible
<i>Utilité JDE</i>	Oui	Pas d'avis
<i>Co-construction support</i>	Voie privilégiée	Intérêt
<i>Sens de l'information</i>	Ascensionnel	Ascensionnel

2.3.2. L'observation discrète pratiquée au sein de l'entreprise et l'organisation de focus groups.

Si comme le souligne Gérard Drèze : « *le dévoilement de la question de recherche est indispensable, il ne doit pas forcément être détaillé ou immédiat* ». Dans le cadre du processus de mise en place de la démarche de co-construction, nous avons choisi, de manière délibérée, d'opter pour une observation discrète, donc de ne pas annoncer notre présence. Nous avons en effet opté pour ce que qualifie ce même auteur de « *dévoilement progressif, soit un état qui ne cache pas l'objectif poursuivi, mais le laisse assez flou et général au départ pour, ensuite, apporter des précisions quand cela semble opportun.* » (Drèze, 2019).

Une entreprise de travail adapté possède ses propres règles et autres codes de fonctionnement. Le personnel y est souvent décrit comme « fragile » et éprouve également des difficultés en lien avec le changement, aussi petit soit-il. Dès lors, annoncer notre présence et préciser d'emblée notre projet de recherche ne nous paraissait pas l'optique la plus indiquée.

Cette observation discrète, dont seulement le Directeur général était au courant, aura été pratiquée à deux reprises à raison d'environ deux heures d'observation par séance. Nous avons ainsi circulé au sein des différents ateliers afin d'observer le personnel au travail.

À ce stade, l'objectif premier était de se faire une idée plus précise sur le climat de travail tel que nous le percevions. Ces mêmes observations nous auront également permis de tenter de vérifier les éléments les plus probants issus de nos quatre entretiens semi-directifs tels qu'identifiés dans le tableau de la page précédente.

Une fois clôturées les étapes relatives à l'entretien observatoire, la réalisation des entretiens semi-directifs et la mission d'observation discrète, nous avons alors procédé à la constitution de « focus groups », technique définie par Patrice Stern et Jean-Marc Schoettl de la manière suivante : « ... *Il s'agit de recueillir des informations en proposant à un groupe de personnes (entre sept et douze) une série d'affirmations, de propositions ou d'opinions. Chacun exprime son opinion puis l'animateur fait se confronter les opinions différentes. Cette méthode permet, par la dynamique créée entre les participants, un recueil d'informations : plus nombreuses ; plus diversifiées ; plus pertinentes... Cette méthode est utilisée lorsque le recueil d'informations s'il y a un nombre important de personnes à engager dans le processus...* » (Stern et Schoettl, 2019).

Il est à nos yeux important de préciser que notre volonté, affichée dès le départ, était d'utiliser la technique des focus groups en association avec des enquêtes et autres entretiens individuelles, afin d'être en mesure d'obtenir une photographie complète de notre sujet de recherche.

Au total, dix groupes de huit à dix personnes ont été constitués, en veillant à assurer à chaque fois une mixité des profils, mixité traduite au niveau de l'analyse de nos différents personas. Nous tenons aussi à signaler que la participation aux différents Focus Groups, sans véritable précision de l'objet de notre part – la démarche d'invitation émanait uniquement de la direction de l'ETA –, a été laissée à l'appréciation de chaque membre du personnel.

Soulignons à ce titre le taux très élevé de participation avec près de 70 % des collaborateurs actifs au sein de l'ETA, surtout que plusieurs personnes n'ont pas pu participer, étant en maladie de longue durée. Ceci a suscité notre étonnement étant donné les informations récoltées lors des quatre entretiens semi-directifs, faisant état d'un climat social plutôt « tendu » et d'un degré de motivation peu élevé.

Les focus groups ont été ventilés sur deux journées, planifiées à la fin du mois de juin 2022, avec pour chaque journée de travail, la rencontre de cinq groupes. Ainsi, lors de chacune des deux journées de rencontre, chaque unité aura été rencontrée pendant environ 75 minutes, avec une pause d'un quart d'heure entre les différentes séances.

En entame de chaque focus group, notre position de chercheur a été dévoilée, ainsi que l'objectif de la recherche sous le prisme de la co-construction d'un journal d'entreprise. Soulignons à ce titre qu'un exemplaire d'un magazine d'entreprise – plus particulièrement le journal du personnel de la Ville d'Enghien - a été présenté très brièvement pour que chaque membre du groupe puisse comprendre ce que représente un tel support.

Après cette courte introduction, chaque participant a été invité à se présenter et à donner un premier avis sur le projet visant la création du magazine d'entreprise.

Le tableau mentionné ci-après illustre les thématiques abordées assez succinctement, ainsi que les différents avis exprimés par les participants (en pourcentages) en lien avec les principaux questionnements de départ. L'objectif de la démarche était de sonder de manière parcellaire l'intérêt des différents individus à participer au processus de co-construction et de dresser un premier bilan de la forme que pourrait prendre le magazine d'entreprise.

Principaux questionnements	Résultats
<i>Intérêt pour la démarche</i> - Oui - Non - Sans réponse	81 % 12 % 7 %
<i>Intérêt à participer à la construction</i> - Oui - Non - Sans réponse	39 % 51 % 10 %
<i>Quel type d'approche communicationnelle ?</i> - Top Down (informations descendantes) - Transversale - Bottom-Up (informations ascensionnelles)	22 % 41 % 37 %
<i>Format</i> - Papier - Digital	72 % 28 %

Principales manières de communiquer

- Articles
- Photos – Images – Caricatures
- Vidéo

2.4. Le processus de co-construction du magazine – Les étapes

2.4.1. La structuration du groupe de travail

Au départ des différents focus groups dont il a été fait mention auparavant, nous avons pu identifier les collaborateurs de l'ETA intéressés par une participation active au processus de co-construction du journal d'entreprise.

Ce que nous désignons par « groupe de départ » réunissait quatorze personnes aux profils très variés, ce qui nous semblait essentiel afin de pouvoir répondre à la demande exprimée par les travailleurs de l'ETA, soit disposer d'un magazine du personnel qui tienne compte des différents profils présents au sein de l'ETA et pour lesquels la grille de lecture s'avère très différente. De nombreux collaborateurs étant en effet dans l'impossibilité de lire ou encore de comprendre une information écrite.

En plus du groupe de départ, d'autres collaborateurs ont apporté leur contribution à la structuration du magazine, mais de manière plus épisodique, à la fois en fonction de leurs envies, disponibilités et compétences dans telle ou telle matière.

Dès le départ, les conditions fixées par les autorités dirigeantes de l'ETA ont été communiquées aux membres du personnel. À savoir que le magazine du personnel serait co-construit et qu'il représentait un test portant sur la publication de trois numéros. La décision finale de conserver le magazine n'étant prise qu'à l'issue de cette période test en fonction d'une série d'éléments dont : la pertinence de l'outil, son caractère diversifié, une gestion future du support confiée aux collaborateurs eux-mêmes ainsi que les effets constatés en termes, notamment, de cohésion et de motivation, sans oublier ce qui se révèle essentiel au sein d'une entreprise de travail adapté : l'inclusion du travailleur.

Le processus de co-construction s'est déroulé en plusieurs étapes, dont les principales sont définies ci-après. Il est important de signaler que si les grandes orientations relatives à la réalisation du magazine ont été prises par le groupe de travail, celles-ci ont toujours été, à un moment ou à un autre, validées par les autres membres du personnel. Le meilleur exemple étant très certainement le choix du nom du journal d'entreprise (voir point 2.4.3.).

2.4.2. La détermination des caractéristiques du support

Les focus groups organisés en phase préparatoire auront permis de déterminer une série de caractéristiques en lien avec les orientations à donner au magazine du personnel. Ainsi, comme précisé précédemment, plusieurs particularités et caractéristiques ont été définies avec l'ensemble des groupes rencontrés. Citons notamment : la prédominance de la

logique ascensionnelle, mais également transversale, la formule papier plutôt que l'utilisation du digital, du moins dans un premier temps, ainsi qu'une place importante dédiée aux images, caricatures, dessins et vidéos.

Sur cette base, le groupe de travail dont les spécificités ont été mentionnées en page 38, a réfléchi, lors d'une séance de brainstorming, à une série d'éléments fondateurs du magazine qui, par la suite ont été validés par la direction de l'ETA. En voici les principaux éléments :

- L'opportunité de déterminer, à l'issue d'une période « test » si le journal d'entreprise créé au sein de l'ETA était à même de répondre aux défis posés par l'inclusion, la cohésion ainsi que la motivation des différents collaborateurs. À cet effet, décision a été prise de produire trois numéros sur une période volontairement ramassée, à savoir près de sept mois. Ainsi, les périodes de parution privilégiées par le groupe de travail étaient les suivantes : octobre 2022, janvier 2023 ainsi que la fin du mois de mars 2023 ;
- Opérer un choix au niveau des principales caractéristiques du support dont : le format (A4), le volume du magazine (8 pages), la répartition des informations Top-down, Bottom-up et transversales (priorité accordée aux deux derniers types d'informations), le type d'impression (full quadrichromie), le type de papier (satiné), le grammage (160 grammes), la reliure (agrafage), le nombre d'exemplaires (150), le graphisme, etc.
- Les éléments constitutifs liés au comité de rédaction : la définition du mode de fonctionnement interne, la détermination des compétences présentes au sein du groupe de travail et par extension au niveau d'autres collaborateurs intéressés par la démarche, mais non encore parties prenantes, la désignation des rédacteurs et des relecteurs, la préparation des calendriers, la distribution individualisée du support (sauf pour le premier numéro avec une distribution par unité de production, directement par le responsable de production), la promotion de la démarche auprès des autres collaborateurs (rôle d'ambassadeur et d'influenceur), les principes de gouvernance de l'équipe ainsi que les dynamiques interpersonnelles inhérentes au groupe de travail, la gestion de la dispersion géographique de certains collaborateurs, etc.
- La rédaction d'une grille reprenant les différents types d'informations ainsi que les formes utilisées, dont en particulier : la définition du contenu communicationnel ainsi que le traitement du contenu rédactionnel en ses aspects temporalité, scénarisation et ordre des différentes rubriques, le style d'écriture, etc.

2.4.3. Choix du nom du magazine

Une fois l'ossature du premier magazine test déclinée, le groupe de travail a souhaité que l'attribution de sa dénomination puisse être décidée par l'ensemble du personnel, et ce sur base de propositions libres formulées par toute personne intéressée par la création du support ou du moins par la dynamique en elle-même.

La manière de procéder illustre à notre sens l'attention portée aux différents profils présents au sein de l'ETA. La question étant, comme pour l'ensemble des éléments en lien avec le magazine, de trouver un mode communicationnel susceptible de convenir à toutes et tous.

Ainsi, il a été fait référence, comme le lecteur pourra le découvrir ci-après, à l'expression artistique pour s'adresser aux membres du personnel. Un « personnage » symbolique, à savoir le chien du Directeur général dénommé Nestor, considéré par la plupart des membres du personnel comme la mascotte de l'entreprise a été utilisé.

Cette forme d'expression a donc été privilégiée, car celle-ci se révèle, de par son côté ludique, très accessible, et ce quel que soit le profil du collaborateur faisant partie de l'organisation.



L'utilisation de cette symbolique avait donc pour but, outre le fait de mettre les gens en confiance, de les solliciter par l'entremise d'une forme originale permettant de tenir compte du degré de handicap de certains travailleurs. Pari réussi puisque pas moins de soixante-sept dénominations ont été réceptionnées, celles-ci émanant de 53 collaborateurs de l'ETA, soit en définitive, près d'un agent sur deux !

2.4.4. Brève présentation des supports réalisés : quelques pages au gré des... numéros !



Utilisation d'un graphisme accessible aux différents types de publics. L'aspect visuel, sous la forme de la caricature, a été privilégié pour capter l'attention des lecteurs.



Edito tournant. A chaque numéro, un nouvel intervenant est mobilisé.



Interviews réalisées sous la forme de reportages BD, ici également afin de faciliter les clefs de compréhension.

Gestion du stress



Comment gérer son stress via les différentes activités proposées par l'ETA

Enquête

Nous comptons sur votre participation afin de pouvoir répondre de manière efficace à vos attentes !

Vous le savez, la gestion du stress représente un axe fort de notre politique en matière de bien-être. C'est pourquoi, nous vous invitons à compléter la petite enquête  totalement anonyme que vous trouverez ci-après.

Q1. ÊTES-VOUS INTÉRESSÉ(E) DE CONTINUER À PARTICIPER AUX ACTIVITÉS SUIVANTES ?

Les activités yoga ☐ OUI ☐ NON | Les animations stress ☐ OUI ☐ NON

Q2. TROUVEZ-VOUS CES ACTIVITÉS INTÉRESSANTES OU/ET AGRÉABLES ?

☐ OUI ☐ NON

Commentaires éventuels : _____

Q3. AURIEZ-VOUS DES PROPOSITIONS D'ACTIVITÉS À NOUS PROPOSER QUE VOUS SOUHAITERIEZ QUE NOUS ORGANISERIONS POUR VOUS ?

Q4. SERIEZ-VOUS PRÊTE À PARTICIPER À DES ACTIVITÉS ORGANISÉES EN DEHORS DE L'ETA ?

☐ OUI ☐ NON

Commentaires éventuels : _____

 Les réponses à l'enquête pourront être déposées dans le casier de Kathleen près du local de formation.

Les échos de l'ETA • Mars-août 2023 3



Le support se veut participatif en sollicitant également les membres du personnel sur les activités, les formations, le bien-être, etc.

Infos Fiche de paie électronique / Barbecue



BULLETIN DE PAÏE

TOUT CHANGÉ, SE MODERNISE ET ÉVOLUE ! EN BÉNÉFICIAIRE, L'ETA, AUSSI.

Depuis la fin du mois de mai, vos fiches de paie vous seront envoyées de manière électronique. FINE, donc le temps du papier... C'est pourquoi, si vous possédez une adresse mail personnelle, nous vous invitons à la transmettre au Responsable Administratif et Financier afin de faire la modification.

Pour ceux qui n'ont pas d'adresse mail, une solution interne peut vous être proposée. La création d'une adresse mail E.T.A. dans le cadre professionnel est envisageable !

N'hésitez pas à contacter le service pour de plus amples informations.

À vos agendas !

Bonnes chaussons, grillades et saucisses !

Un barbecue sera organisé le vendredi 30 juin, dans l'après-midi, par les membres du syndicat. Merci à Isabelle, Elodie, Fabrice et Maryline (CSG) et Jean Marc, Nicolas, Michael et Aléxis (FCTB). Merci également à notre Directeur général pour cette belle après-midi en perspective.

Infos Événements du prochain semestre



10 avril
10^e édition des élections



30 juin
Barbecue de fin de saison



25 août
Fête de l'été

8



Page dédiée aux informations de proximité. A l'avenir, insertion d'une rubrique « petites annonces » entre membres du personnel.

Nestor et Concours



Concours

Tentez votre chance et peut-être remporterez-vous l'un des trois prix mis en jeu ? Tout simplement en répondant aux trois questions suivantes ainsi qu'à la question subsidiaire.

Q1. Quel événement aura lieu à l'ETA le 10 avril prochain ?
Bref, le 10 avril...

Q2. Est-ce que le conditionnement machinal fait partie des tâches de l'ETA ? OUI ou NON ?

Q3. Quel est le nom du responsable des ventes de l'ETA ?
L'Emploi d'ignorer ALDO, Kérel ?

Q4. Combien de bulletins de participation recevrez-vous pour le concours ?

PRIX À GAGNER

1^{er} prix : un bon cadeau de 75€ au **Restaurant le Vieux cédre**

2^{em} prix : un bon cadeau de 60€ au **Colroyt**

3^{em} prix : un bon cadeau de 25€ à la **Casa Bois Chéri**

A retourner auprès de Mme. Kathleen Cappelle pour le 10 avril 2023 au plus tard.
Un seul bulletin par agent exp.

Noms : _____ Prénoms : _____

Vainqueurs du dernier concours : CALLEZ Ludovic (1^{er} prix) - JOURNÉE Barbara (2^{em} prix) - HABIBS Alexis (3^{em} prix)

NESTOR chien d'entreprise par Curtis



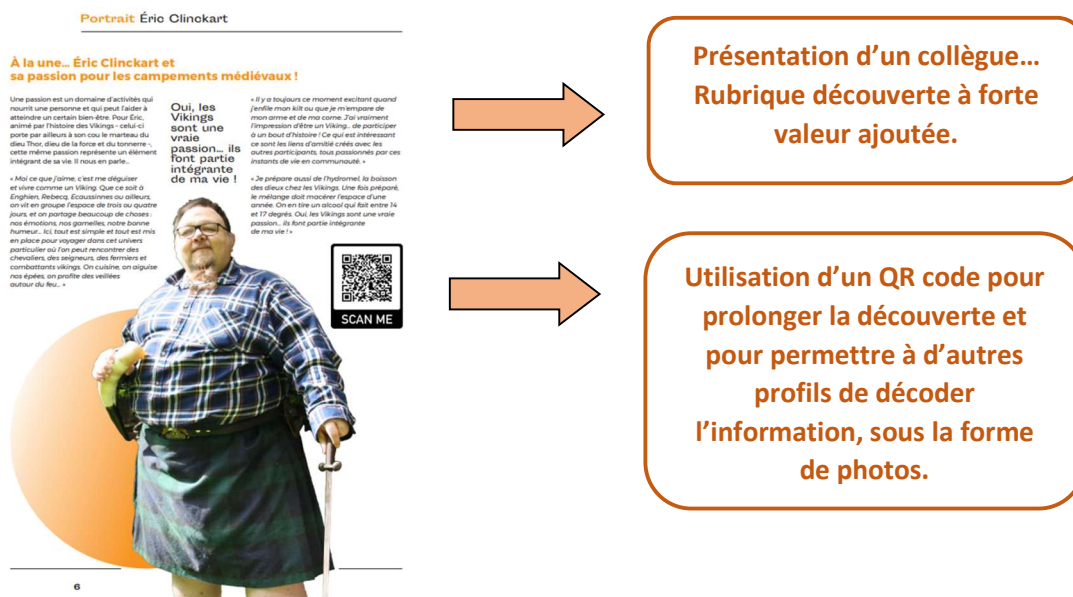
Les échos de l'ETA • Mars-août 2023 7



Utilisation de la technique du concours. Outre la possibilité pour le personnel de remporter des prix, cette rubrique représente aussi un bon indicateur du suivi du magazine.



Chaque magazine présente un membre du personnel sous la forme d'une séquence BD. La compréhension est ici facilitée par l'utilisation du dessin.



Adapter le magazine d'entreprise aux différents publics identifiés préalablement au processus de co-construction du support représentait un défi non négligeable. Pour ce faire, le journal d'entreprise a eu recours aux différentes techniques susmentionnées, soit l'utilisation d'images, de caricatures, de photos, de séquences vidéo, de dessins et schémas...) et ce afin de répondre à la grille de lecture de chaque travailleur de l'ETA.

3. Analyse du processus de co-construction par le biais de l'observation participante et ses effets potentiels sur l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation.

Aux fins d'analyse de notre question de recherche, notre parcours réflexif a pris appui sur la technique de la co-construction, dans le cas présent la réalisation commune d'un support communicationnel : le journal d'entreprise.

Il s'agissait pour nous de tenter d'impliquer d'une manière la plus large possible le personnel de l'ETA dans la réalisation du magazine et de voir, au travers du processus de co-construction, comment les différents participants s'impliquaient concrètement dans cet exercice un peu particulier. De même, nous souhaitions analyser comment ces derniers interagissaient avec leurs collègues et comment se déroulait la mise en commun des idées et ce que cela leur apportait concrètement sur le plan personnel. In fine, ce sont toutes les données récoltées au fil des rencontres et diverses séances de travail qui auront servi à analyser les éventuelles implications de la démarche de co-construction du support qu'est le journal d'entreprise en matière d'inclusion, de cohésion et de motivation.

En dehors des effets engendrés par le processus de co-construction, nous nous sommes également intéressés aux effets du magazine d'entreprise en lui-même, et ce même si la période d'analyse se révèle plutôt ramassée pour en tirer des conclusions définitives.

Tout au long de ce travail de co-construction qui se sera étalé sur un peu moins de douze mois, nous avons pratiqué l'observation participante en nous impliquant de manière sensible dans la réalisation du magazine. Notre posture étant clairement annoncée dès le départ afin de légitimer notre présence lors des différentes séances de travail.

Nous mentionnerons également que la technique de l'observation participante, même si celle-ci consistait à recueillir des données verbales, s'est aussi concentrée sur le non-verbal, creuset d'informations indispensable en vue de parfaire nos observations.

Si l'observation participante apporte son lot d'informations, nous avons néanmoins conscience de ses limites. Comme exprimé par Anne-Marie Arborio, en pratiquant l'observation participante le premier risque encouru consiste à penser que le réel se « donne » à voir. (Arborio, 2007).

Qui plus est, la présence de l'observateur ainsi que ses interventions en cours de séances de travail posent question en ce qui concerne le risque de dénaturation de la démarche. Ainsi, notre participation était-elle susceptible de modifier l'attitude ou encore le comportement d'une personne ? Un individu se montre-t-il aussi honnête qu'il ne le devrait en présence de l'observateur ? Probablement n'est-ce pas toujours le cas, c'est pourquoi, nous avons essayé, dans la mesure du possible, d'éliminer, ou plus raisonnablement de réduire ces risques de biais.

Toutes les étapes nécessaires à l'aboutissement du projet, les différentes rencontres et nombreuses expérimentations menées de manière conjointe avec le groupe de travail ainsi que l'ensemble de nos observations ont été consignés dans un carnet de notes.

Le carnet de notes a été complété au fur et à mesure des réunions organisées sur le site de l'ETA. Il représente une succession d'observations et de réflexions en rapport avec notre objet d'étude. Ainsi, les relations entre les participants, les attitudes de ces derniers, que celles-ci soient verbales ou non verbales, leurs réflexions et commentaires à la fois positifs ou négatifs, leurs nombreux questionnements, les échanges construits ou empreints d'une certaine banalité... auront été consignés par écrit.



Le carnet de note – Un précieux outil d'analyse

Le carnet de notes, même si celui-ci peut apparaître comme une suite désordonnée de sujets, de mots, de phrases confuses, de raturages, de schémas, de dessins, d'interrogations du moment, mais également de marqueur des instants plaisants, déplaisants, de constatations stériles, de comptes-rendus des diverses avancées et progrès,

des états d'âme du chercheur que nous étions... a, en définitive, constitué un relevé pratiquement exhaustif du travail de terrain réalisé lors des douze derniers mois.

En première partie du carnet de notes, nous avons notifié toutes les informations en lien avec les différentes étapes précédant le processus de co-construction, depuis l'entretien observatoire, en passant par les quatre entretiens semi-directifs, jusqu'à la constitution des différents focus groups et les éléments informationnels y rattachés.

Sur cette base, nous nous sommes attelés à modéliser une grille d'observation, celle-ci reprenant une série d'attitudes et de comportements à la fois verbaux et non verbaux. Ainsi, chaque item étant apprécié sur base d'une échelle « d'intensité » variable correspondant aux cinq stades suivants : ++, +, neutre, -, et -- ». Cet exercice étant répété lors de chaque séance collective de travail.

Notons aussi que la plupart des items faisant partie de la grille d'observation, sont ceux qui ont été définis dans le cadrage théorique, et ce à la fois pour l'inclusion, la cohésion et la motivation.

La présente grille s'attache à donner la tendance générale observée et non une analyse séance par séance. Néanmoins, signalons que chaque séance a été analysée individuellement, mais il nous semblait plus pertinent de rendre compte des résultats globaux afin de ne pas alourdir inutilement la grille matérialisée ci-après. Ceci ne nous empêchera cependant pas de revenir sur certains éléments observés séance par séance, et ce afin de donner une certaine idée de progressivité des comportements observés.

Il est important de signaler que les différents items repris dans la grille d'observation ont été évalués d'une manière collective et non individuelle, cette dernière nous semblant impossible à jauger au sein d'un groupe comptant quatorze personnes.

Nous invitons le lecteur à prendre connaissance ci-après de la grille d'observation complétée. Celle-ci résume les principaux comportements des individus faisant partie du groupe tels qu'observés lors des différentes séances de travail.

	<u>LA GRILLE D'OBSERVATION GÉNÉRALE</u>					
	<i>Items observés</i>	<i>Echelle de notation</i>				
		++	+	n	-	--
INCLUSION	Communication ouverte/transparente		X			
	Sentiment d'appartenance au groupe		X			
	L'ouverture aux autres		X			
	Le taux de participation	X				
	La confiance		X			
	La diversité des profils	X				
	L'intégration dans le groupe		X			

COHESION	La coopération		X			
	Les interactions amicales	X				
	Le leadership partagé			X		
	L'intelligence collective		X			
	L'hétérogénéité		X			
	La qualité de la communication			X		
	Le suivi des consignes		X			
	L'engagement envers le groupe	X				
MOTIVATION	La participation aux prises de décisions		X			
	L'intensité/L'énergie	X				
	L'atteinte des objectifs		X			
	Le niveau général d'expectation		X			
	Le développement personnel		X			
	Le climat social du groupe	X				
	L'enthousiasme	X				
	La créativité			X		
	Le niveau général de performance		X			

La présente grille d'observation, portant sur l'ensemble des séances de travail, rend compte d'une certaine tendance observée au niveau du degré d'inclusion, de cohésion et de motivation des différentes personnes constituant le groupe de travail et couvrant donc l'entièreté du processus de co-construction.

Le résultat du processus d'observation participante mentionné par item représente la situation finale considérée en dernière séance de travail. La période de travail de groupe, étalée sur une période de six mois a, quant à elle, été émaillée de difficultés et d'obstacles que ne laissent pas apparaître les notations mentionnées au niveau de la grille. Nous exprimerons donc une idée générale de progression tout au long du parcours qui aura permis de générer les résultats notifiés dans le présent tableau synthétique.

L'élément le plus pertinent étant que le groupe aura pu évoluer au fil des rencontres et donner sa pleine mesure pour remplir l'objectif assigné dès le départ, soit la création d'un journal d'entreprise destiné à l'ensemble des forces vives de l'ETA, tous profils confondus. Ceci ayant été favorisé par l'inclusion, la cohésion et la motivation des différentes personnes engagées dans cette dynamique de co-construction.

Si pour Buford Junker, la diffusion des résultats de l'observation participante s'opère uniquement de manière savante, dans notre cas d'espèce, celui de l'observation participante appliquée au domaine de la recherche-action, nous nous trouvons plutôt dans une optique où celle-ci est susceptible d'influencer le cours des choses et in fine de devenir un outil de changement. C'est ce que laisse apparaître, les résultats que nous avons relevés dans la grille d'observation susmentionnée.

Ainsi, le processus de co-construction dans son ensemble a amené les différents participants du groupe travail, mais également toutes les personnes intervenues à un moment ou à un autre dans la mise sur pied du magazine interne, à renforcer les liens entre individus, à produire un résultat commun dont ils ont pu tirer de la fierté, à augmenter dans une certaine mesure leur motivation, mais également à se sentir davantage intégrés au niveau de l'entreprise.

Autre élément intéressant que nous souhaitons mentionner est le ressenti positif exprimé par de nombreux collaborateurs de l'ETA, et ce à la fois au niveau des différents participants du groupe de travail, qu'au niveau d'autres travailleurs qui se sont intéressés à la réalisation du journal d'entreprise de manière importante pour certains ou encore plus périphérique pour d'autres.

Que retirer de ce matériau, de ces conversations entamées à la cafétéria, sur un banc à l'extérieur du bâtiment, au détour d'un couloir ou encore lors de séquences photos ou de prises de vues vidéo, le plus souvent de manière non programmée et laissant à la spontanéité le soin de s'exprimer ?

Le tableau ci-après illustre quelques séquences conversationnelles – nous limiterons volontairement à huit le nombre d'extraits mentionnés, tant la quantité totale d'annotations est élevée – portant sur la dynamique de co-construction et qui ont été scrupuleusement renseignées dans notre carnet de notes, sans aucune modification des paroles recueillies, soit en prise de notes directes, soit enregistrées.

Extraits conversationnels tirés du carnet de notes		
Agent	Lieu	Réflexions partagées
R1	Local réunion	Le magazine, les gens en parlent pas mal. J'ai vu dans les ateliers, des petits groupes qui discutaient et beaucoup rigolaient. Je trouve ça très fédérateur. C'est ce qui manque ici... de la cohésion entre les gens. On doit apprendre à mieux se connaître et ce journal ça contribue à créer du lien. Je suis très motivé à participer au maga et les collègues aussi !
R2	Local entretien	L'article, c'est bien. J'aime pas être sur la photo, mais suis contente. Des gens disent savaient pas que tu faisais des tableaux avec des perles. Ils veulent voir les autres choses et un collègue m'a demandé de faire un tableau pour lui. C'est la première fois qu'on s'intéresse à moi... à ce que j'aime.
R3	Atelier	Merci pour le dessin... Michel a rigolé. Il a lu le texte : <i>« et quen on a un problem machin, on appelle le docteur Michel car lui seul peut nous réparé »</i> ... J'ai

		d'autres dessins... Je peux les montrer... J'ai envie d'en faire d'autres pour le journal.
R4	Local réunion	Génial le reportage. « <i>Ma porte est toujours ouverte</i> », c'est bien d'avoir terminé la vidéo par ces mots... Je suis fier d'avoir pu me présenter aux collaborateurs... ça fait deux ans que j'attendais ça. Ça lie les gens... Merci.
R5	Bureau	Avant, les agents jetaient les documents qu'on distribuait par terre, ce qui n'est pas le cas avec le magazine. Ils en prennent soin. J'ai l'impression que la sauce va prendre, même s'il faudra du temps. Pas mal de collègues sont contents du résultat et les collaborateurs dont on parle dans les Echos de l'ETA sont très fiers... ça contribue à leur intégration et je vois que certains sont plus motivés à faire des choses. Super boulot et bravo au groupe de travail.
R6	Petit parc	Moi ce que j'aime c'est me déguiser en viking. Les autres ne savaient pas. Il y a en a déjà qui me demande de leur donner de l'hydromel ah ah... Il y avait de l'ambiance à l'atelier ce matin.
R7	Cafétaria	C'est chouette la vidéo avec Valentin. Je vais la montrer à mon mari. Le directeur sur son chariot, faut le faire... Il est marrant. Le magazine, je trouve qu'il est bien fait. On apprend plein de choses sur l'entreprise et les collègues. On voit les autres autrement... ceux dont on parle dans le magazine.
R8	Atelier	C'est bien ça (il tient le magazine à la main). C'est marrant, le chef sur le tracteur. La vidéo avec Valentin... c'est top. Le dessin, c'est lui... Bien fait le livre. Hein, Patrick, c'est bien hein...

Ces quelques extraits traduisent le côté affectif que la plupart des collaborateurs de l'ETA entretiennent avec le support, et ce, même si des voix dissonantes existent. En effet, plusieurs membres du personnel, rencontrés lors de nos visites à l'ETA, ont également exprimé des avis, nettement moins favorables. Ainsi, certains collaborateurs considèrent le journal d'entreprise comme un « *truc* » inutile ou disent : « *il y a d'autres choses à faire ici pour améliorer la situation* ». Toutefois, les personnes réfractaires au support ou qui ne s'y intéressent pas sont très largement minoritaires.

Sans en tirer de conclusions hâtives, nous décelons dans les propos affichés, ainsi que dans les attitudes et comportements non verbaux – ceux-ci n'ont pas été mis sous forme de tableaux vu le contexte rédactionnel limité -, un grand enthousiasme en lien avec le

magazine d'entreprise. Les termes « intégration » et « cohésion » sont cités à de nombreuses reprises, la motivation étant quant à elle moins mise en avant.

Si les informations collationnées grâce à l'observation participante ont pu nous apporter des éclaircissements en lien avec notre question de recherche, nous allons à présent prolonger nos réflexions en mobilisant les données informationnelles récoltées à la fois lors des différents focus groups (post réalisation du support), mais également lors des entretiens semi-directifs, que nous comparerons aux entretiens initiaux réalisés en amont du processus de co-construction et ce afin de voir si les répondants de l'époque partagent le même avis ou si celui-ci a évolué tant au niveau du processus de co-construction que du support lui-même.

4. Analyse par l'intermédiaire de focus groups.

Notre question de recherche, analysée dans un premier temps à travers la pratique de l'observation participante, a trouvé un prolongement direct dans l'organisation de focus groups. Ceux-ci ont été mis en place afin de recueillir une série d'informations complémentaires en lien avec l'inclusion, la cohésion et la motivation à partir d'un nombre restreint de questionnements définis préalablement aux différentes rencontres groupales organisées avec les collaborateurs de l'ETA.

Avant d'aborder les différents enseignements tirés des divers focus groups, il nous paraît important de signaler que la plupart des collaborateurs présents avaient déjà, comme signalé précédemment, eu l'occasion de participer à ce type de rencontre lors de la phase préparatoire au processus de co-construction. Ceci nous a permis de faire l'économie d'un rappel trop important concernant les règles de fonctionnement de cette technique d'investigation.

Les différents focus groups ont à chaque fois réuni entre huit et douze individus, sans aucune contrainte de participation. Nous estimions en effet primordial de laisser à chacun le soin de participer ou non à cette dynamique collective, cette donnée représentant déjà un premier élément d'analyse quant à la motivation des personnes à poursuivre les réflexions et/ou à s'engager dans la poursuite du processus de co-construction. En conséquence, seule une invitation a été lancée, celle-ci ayant été « vulgarisée » pour les personnes en incapacité de maîtriser l'information par elles-mêmes.

À ce titre, signalons que **71,6 %** du personnel actif au sein de l'ETA a participé aux focus groups (ce chiffre exclu les personnes absentes pour maladies ou raisons diverses au moment de la tenue des différents moments de rencontre, sans quoi, le pourcentage de participation eut été, très certainement, supérieur), ce qui traduit un réel intérêt pour la démarche de co-construction du support – il en va de même pour le magazine en lui-même – surtout si nous comparons les chiffres de participation à d'autres initiatives organisées par l'ETA. Ainsi, la participation moyenne habituellement constatée par les responsables de l'ETA tourne aux alentours des 10 à 15 % toutes activités confondues ou la présence est laissée à l'appréciation de chacun.

Le degré d'attention de certains collaborateurs actifs au sein de l'ETA étant relativement restreint – ceci avait par ailleurs été observé lors de précédentes discussions de groupes – nous avons volontairement limité chaque séance de travail à environ 45 minutes avec une

ventilation suivante au niveau du timing : 5 premières minutes introductives, 10 minutes pour les réponses à apporter au questionnaire et enfin, 30 minutes dédiées aux échanges et interactions entre participants.

Précisons également que nous avons veillé à assurer l'équilibre de chaque groupe en respectant la parité hommes/femmes ainsi que la constitution d'un mix stable entre les différents profils caractérisant le personnel de l'entreprise, tel qu'explicité dans la partie dédiée aux « personas ».

Au niveau de la forme, il nous paraît important d'indiquer que les réponses apportées au questionnaire par les différents répondants ont été anonymisées tandis que les données issues des discussions de groupe ont été enregistrées et retranscrites avec fidélité, sans omettre la récolte manuscrite de tous les éléments relatifs au non verbal. Quant à notre rôle d'observateur et d'animateur, nous avons veillé à ce que celui-ci soit le moins impactant possible, afin de fluidifier les discussions et d'éviter d'influencer les répondants.

Notons aussi que les différents questionnements ont été adaptés et vulgarisés afin de tenir compte des capacités de compréhension limitées inhérentes aux collaborateurs éprouvant de vives difficultés de lecture, d'écriture ou encore de perception lorsque ces derniers sont en présence d'informations textuelles.

La récolte d'informations s'est déroulée en deux temps. Chaque individu a tout d'abord été invité à compléter, en séance, un questionnaire basique portant essentiellement sur la perception que celui-ci avait du magazine dans sa globalité, sur son intérêt à poursuivre le processus de co-construction ou à, éventuellement, intégrer l'équipe dans un futur proche, ainsi que sur ce qu'il a éventuellement pu retirer de cette expérience collective sur le plan personnel, en particulier en matière d'inclusion, de cohésion et de motivation.

Une fois le questionnaire complété, une discussion groupale s'est engagée – ceci en privilégiant la forme du témoignage/récit – afin d'impliquer davantage les différents participants, mais également d'appréhender les éventuels bienfaits ou éléments défavorables en lien avec cette expérience de co-construction du journal d'entreprise.

Nous sommes partis du principe qu'indépendamment du fait qu'il existe, tout comme pour l'observation participante, des limites à l'utilisation de cette méthodologie, la dynamique de groupe était néanmoins suffisamment pertinente pour éclairer davantage notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous passerons en revue les réponses apportées au questionnaire par les différents répondants. Les réponses aux questions ont été collectées en usant de la technique du tour de table, ceci afin de tenir compte du handicap des personnes et ainsi de mieux expliquer les divers questionnements.

Tout d'abord, **87,2 %** renseignent avoir lu ou du moins feuilleté le magazine d'entreprise lors de chacune de ses sorties. Parmi ceux-ci, **89,4 %** estiment que ce support communicationnel présente un réel intérêt. L'animation du journal, son caractère transversal et ascensionnel, le recours à différentes techniques à même de « vulgariser » l'information (vidéos, caricatures, photos, schémas...) sont considérés comme des facteurs contribuant à augmenter la pertinence et l'intérêt d'un tel support. Signalons

également que **74,5 %** des répondants affirment que le support leur permet de prendre connaissance d'informations intéressantes, voire indispensables, sur l'entreprise.

Au niveau de la participation au processus de co-construction, **78,7 %** des personnes sondées se sont impliquées d'une manière ou d'une autre dans la réalisation du magazine, ce chiffre étant considéré comme « exceptionnel » par les autorités de l'ETA eu égard au taux de participation généralement observé. Dans notre cas d'espèce, la participation est définie de la manière suivante : avoir participé à la première rencontre organisée courant 2022, intégré un groupe de réflexion, attribuer un nom au magazine, participer à un entretien, réaliser un dessin, proposer des idées, faire part de son avis ou encore prodiguer des conseils d'améliorations, accepter une interview, etc.

Enfin, signalons que parmi les personnes sondées qui n'ont à l'heure actuelle, pas encore été impliquées dans le processus de co-construction ou de manière plus large, au niveau du journal d'entreprise, soit 21,3 % du total des répondants, **68 %** ont marqué leur intention de s'y intéresser dans un avenir proche, autre signe encourageant qu'il est intéressant de notifier.

La seconde partie du questionnaire invitait les répondants à s'exprimer sur l'influence éventuelle du processus de co-construction – nous entendons ici aussi rajouter celle du magazine du personnel en tant que tel – en matière d'inclusion, de cohésion et de motivation.

Analysons en premier lieu l'influence du processus de co-construction, ainsi que le journal d'entreprise en lui-même sur l'inclusion de la personne au sein de l'ETA. **76,6 %** signalent se sentir mieux intégrés dans l'entreprise. Ils comprennent mieux quelle est leur place et la considération qui leur est témoignée. Le sentiment de fierté d'avoir été consulté et le fait de participer au processus de co-construction sont également mentionnés pour justifier leur enthousiasme ainsi qu'un niveau accru de confiance.

Attachons-nous à présent à analyser les réponses collectées en lien avec la cohésion de groupe. Pour cet item, **69,3 %** des répondants estiment qu'il y a nettement plus d'entraide et de collaboration entre les divers agents. Les interactions sont en augmentation ainsi que le sentiment d'appartenance au groupe.

Dernier élément à avoir été porté à l'attention des personnes sondées : la motivation. Contrairement au sentiment positif exprimé au niveau de l'inclusion et de la cohésion de groupe, seulement **26,8 %** estiment que le processus de co-construction ou encore le JDE ont une influence sur leur degré de motivation dans leur travail au quotidien.

Une fois le questionnaire complété par les répondants, en ayant pris soin que chacun puisse répondre aux questions de manière autonome ou assistée, cela en fonction de ses propres compétences et capacités, la seconde partie des focus groups s'est, quant à elle, focalisée sur une discussion libre d'environ trente minutes.

À titre de rappel, nous avons expliqué aux différents participants que les objectifs de ces discussions pratiquées en groupes restreints étaient de dialoguer ensemble sur le processus de co-construction du journal d'entreprise et de tenter de déterminer ce que cette démarche a pu éventuellement avoir comme impact dans leur quotidien. Il en va de même au niveau du journal d'entreprise en tant que tel.

C'est donc par le biais de quelques *verbatim*s, et par conséquent de l'analyse de ceux-ci, que nous avons décidé de rendre compte des différentes observations enregistrées, lors des diverses séances groupales, ceci en lien avec l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation. Nous noterons d'emblée que le ton utilisé et autres arguments ou contre-arguments avancés par les participants se sont révélés assez similaires – en tout cas, nous n'avons pas observé de véritables dissemblances – quel que soit le focus group.

Analysons dans un premier temps les commentaires et éléments apportés en matière d'inclusion. Ci-après, le lecteur trouvera plusieurs séquences – celles-ci sont issues de plusieurs focus groups – reprenant les prises de paroles en lien avec le présent item.

« ... (R4) Oui, je voudrais... Euh... Enfin... Dans mon équipe, je vois une différence avec avant. Il y a pas mal de gars qui ont participé à la création du journal, même si parfois c'est pour de petites choses... Pour moi, ça leur apporte quelque chose et à moi aussi... C'est clair que ce genre de projet... euh... ça aide à intégrer le personnel... Enfin pas tout le monde... Mais pas mal de gens quand même. Oui, l'inclusion est... Comment dire... Oui, elle est meilleure... J'entends les gens de mon équipe qui en parle... Avant, je crois que ça n'est jamais arrivé. Les gens ont plutôt tendance à rester dans leur coin. (R5) Je suis tout à fait d'accord avec toi R4. Dans mon équipe aussi, il y a eu... Euh... Pas mal de changements. Il y a des collègues qui ne parlent jamais. Et là, certains... Comment dire... Ils participent davantage aux activités. Faut pas toujours les tirer ou les engueuler... Comme dit R4 ce projet ça favorise l'intégration des personnes. »

« ... (S3) Dans mon équipe, pratiquement tout le monde a participé... De... de toutes les manières possibles. Certains ont participé beaucoup et d'autres moins, mais pratiquement tout le monde a donné un coup de main, comme il savait le faire. C'est la première fois que je vois des gens aussi... en fait... Oui, je dirais des gens concernés et surtout positifs. Pour moi, c'est certain que ce projet apporte du positif aux gens et donc que cela aide la personne à mieux se sentir dans l'entreprise... Tu as parlé d'intégration... Oui, ce type de projet ça aide à intégrer les gens, surtout les personnes les plus fragilisées... Il y en a qui se taisent ou qui parlent vraiment très peu... Et là, j'ai l'impression que ce projet a permis une ouverture aux autres. »

« ... (P5) Je crois que les Echos de l'ETA ont... Le journal permet de créer le dialogue entre les personnes. Donc, l'intégration, c'est... L'intégration, elle a été améliorée. Les gens disent ça et aussi, ça se voit vraiment... Ce que P2 dit au niveau du projet au niveau de l'intégration des personnes, c'est vrai. »

« ... (V7) Ici les choses... Comment... Les choses ont été bien présentées et il y a eu pas mal d'adhésion et aussi beaucoup de participation. A Ghislenghien, j'ai proposé un midi de discuter du magazine. J'ai été surpris de voir... Sauf deux personnes, je crois... Tout le monde est resté au réfectoire pour discuter du projet. On a pas mal rigolé quand j'ai montré les premières caricatures de XXX, surtout celle du patron avec son chien à son bureau... On a rigolé et il y avait une bonne ambiance. Les gens ont donné des idées. Je te les ai d'ailleurs communiquées... Donc, oui, tout ça pour dire que je suis convaincu que le projet et aussi le magazine permettent d'améliorer l'intégration des personnes dans l'entreprise.

Passons à présent en revue quelques *verbatim*s en lien avec la cohésion de groupe en reprenant plusieurs séquences extraites de différents focus groups.

« ... (P9) Je trouve que les gens aident plus. C'est aussi ce que XXX a dit... Elle était souvent seule pour... Quand le dernier camion arrive en fin de journée le vendredi... J'ai donné plusieurs fois un coup de main, mais j'étais seul. Maintenant, plusieurs collègues viennent aider... y avait pas ça avant. »

« ... (M7) Le projet du journal, c'est quelque chose de nouveau... C'est la première fois que beaucoup de gens... Que beaucoup de gens travaillent ensemble... Créer quelque chose avec presque tout le personnel. Je pense que ça permet de mieux se sentir dans l'entreprise. »

« ... (M1) Je pense que... Avec le chômage technique il y a de l'inquiétude et que l'ambiance est un peu... Est moins bonne. Ça aide pas à se sentir bien dans l'entreprise. C'est pas le journal qui va... Je veux pas dire que c'est pas super, mais c'est pas le journal qui va faire que tout est rose... Je dirais donc que c'est un peu entre les deux au niveau de l'intégration. »

« ... (N1) On se connaît mieux... on parle plus qu'avant... On donne des coups de main comme à XXX quand il était fatigué... Parler ensemble, ça a toujours été compliqué ici... Enfin, je ne dis pas que les gens ne s'entendent pas, ça ce n'est pas vrai. Mais, il y a assez peu d'échanges ou alors ce sont souvent des « conneries » ou des disputes ridicules... Ici grâce au projet on a pu travailler en groupe, réfléchir à des pistes pour le magazine... Personne ou alors c'était rare ne s'est pris la tête. »

Troisième et dernier item : la motivation. Ci-après, le lecteur prendra connaissance de quelques verbatims en lien avec cet aspect.

« ... (V5) Pour moi, c'est une très belle expérience à vivre. Et c'est pas terminé (rires). Pour la participation, oui... Cela crée de la motivation... Au fur et à mesure que le projet a avancé on a pu voir... Oui, d'abord la maquette qui a été faite par XXX, tout de suite les gens ont été contents... Puis, toutes les modifications proposées... Presque toutes... On en a tenu compte. Au début tu as dit « c'est votre magazine » et après coup... Bien, c'est vraiment ça. »

« ... (V3) Je suis d'accord avec XXX... C'est un peu tout ce qu'on a dit qui va dans ce sens... Pas mal de gens heureux. Si ça change tout... Non, faut pas exagérer, mais il y a des améliorations. Donc beaucoup de motivation pour le projet et un peu plus de motivation au niveau de notre boulot dans les ateliers. »

« ... (F1) Les gens discutent des Echos de l'ETA pendant la pause... Ils sont curieux... euh... C'est rare... D'habitude, c'est pas comme ça. Bon, maintenant, j'ai déjà dit ça, mais d'autres aussi... Le journal c'est super, mais faut pas oublier le reste... Il y a aussi les conditions de travail et l'environnement... Pour le moment, c'est pas génial avec le chômage technique... ça rassure pas les ouvriers. Participer au projet, oui, ça motive les gens. Au niveau du travail quotidien, j'sais pas... peut-être un peu. »

Si les extraits susmentionnés, choisis parmi un grand nombre de réactions, nous donnent quelques indications quant à la perception des répondants concernant une possible influence du processus de co-construction et du magazine en lui-même sur l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation, nous avons toutefois souhaité prolonger nos réflexions en synthétisant les données collectées au fil des focus groups en proposant une grille d'analyse.

Celle-ci reprend, groupe par groupe – on indique ici si les répondants sont positifs, neutres ou encore négatifs –, le nombre de fois que chaque item, présenté dans le tableau, a été cité au cours des échanges. Nous attirons l'attention du lecteur sur le fait qu'un même répondant a pu, à plusieurs reprises, avoir cité un même item, ce que le présent tableau a pris en compte.

Le résultat final obtenu au travers de ce recensement nous permettra de mieux saisir si des liens existent entre le processus de co-construction, mais également du journal d'entreprise sur l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation.

			G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	T
INCLUSION	<i>Intégration</i>	+	5	6	5	4	10	4	5	8	47
		-	0	0	0	0	0	0	1	0	1
		N	1	0	1	2	1	2	1	2	10
	<i>Confiance</i>	+	2	3	1	1	4	0	2	3	16
		-	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		N	1	0	1	1	1	2	0	1	7
	<i>Appartenance au groupe</i>	+	3	3	2	2	5	1	2	5	23
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	1	0	1	1	2	0	0	2	7
	<i>Sentiment de fierté</i>	+	3	2	2	1	5	1	2	3	19
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	1	0	1	1	0	0	2	5
	<i>Co-responsabilité</i>	+	1	0	2	1	3	1	1	2	11
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	0	1	1	1	0	1	2	6
COHESION	<i>Coopération</i>	+	3	4	3	3	7	2	2	5	29
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	1	0	1	0	1	0	0	3
	<i>Interactions amicales</i>	+	3	3	4	2	8	3	3	6	32
		-	0	1	0	1	0	0	0	0	2
		N	1	1	0	0	1	2	0	1	6
	<i>Engagement envers le groupe</i>	+	3	2	3	4	7	4	3	6	32
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	1	0	1	1	1	0	1	0	5
	<i>Intelligence collective</i>	+	1	2	1	1	3	0	1	3	12
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	1	1	1	0	0	1	0	4
	<i>Aides entre collègues</i>	+	2	2	1	1	5	2	1	4	18
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	1	0	2	1	0	1	0	1	6
MOTIVATION	<i>Participation</i>	+	6	5	4	4	8	4	4	7	42
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	1	1	0	1	0	0	1	4
	<i>Réalisation des buts</i>	+	2	1	3	1	4	1	2	4	18
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	2	2	1	3	2	3	1	2	16
	<i>Enthousiasme</i>	+	3	2	3	2	7	3	2	5	27
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	0	2	1	0	1	1	0	2	7
	<i>Développement personnel</i>	+	2	3	1	2	3	2	1	3	17
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	3	2	2	1	2	3	2	2	17
	<i>Reconnaissance de l'expertise</i>	+	1	2	0	0	5	1	0	2	11
		-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		N	2	1	2	1	2	2	1	1	12
	<i>Motivation dans le travail</i>	+	1	0	1	1	3	0	1	2	9
		-	0	0	0	1	0	0	0	0	1
		N	4	3	3	1	4	3	2	3	23

Avant d'analyser les informations récoltées dans le cadre des focus groups, il nous semble utile de rappeler que nous avons dû « vulgariser » nos différents questionnements, ceci afin de tenir compte du degré de compréhension de certains collaborateurs. Dans cette logique, nous sommes dans l'impossibilité d'affirmer que les thématiques abordées dans les débats ont été comprises de la même manière par tous les participants.

Le codage simplifié de l'information que nous retrouvons dans la grille susmentionnée nous permet de dégager certaines tendances, et ce pour les trois phénomènes que nous étudions : l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation.

En ce qui concerne l'inclusion, les réponses apportées par les participants permettent de confirmer les éléments informationnels récoltés via le questionnaire dont il a été fait mention en pages 49 à 51. À savoir que, l'inclusion de la personne semble avoir été favorisée grâce, à la fois au processus de co-construction, mais également via le magazine d'entreprise en lui-même. Les répondants soulignent une meilleure intégration au sein de l'entreprise, mais également un raffermissement de leur appartenance au groupe, de leur confiance et de leur fierté à avoir pu collaborer à ce projet. La co-responsabilité étant quant à elle à considérer comme relativement neutre.

En matière de cohésion de groupe, la même tendance est observée. Le sentiment positif exprimé par les différents participants est très présent, et ce au niveau des différents aspects que sont la coopération entre individus, leurs interactions, l'entraide entre collègues, l'engagement envers le groupe et, dans une moindre mesure, la démarche d'intelligence collective.

Enfin, au niveau de la motivation, les informations récoltées s'avèrent similaires à celles tirées du questionnaire. Le processus de co-construction ainsi que le journal d'entreprise ne semblent pas avoir impacté positivement la motivation des individus, ni la reconnaissance de leur expertise ou encore les aspects liés au développement personnel de la personne. Toutefois, le côté participatif et l'enthousiasme en tant que facteurs motivationnels ont quant à eux été cités de manière importante par les répondants.

5. Éléments d'analyse – Les entretiens semi-directifs

Préalablement à la mise en place du processus de co-construction, nous avons, comme mentionnés en pages 34 et 35, réalisé plusieurs entretiens exploratoires de type semi-directifs. Ainsi, quatre membres de l'organisation avaient été sondés en respectant d'une part la parité homme/femme, et d'autre part en veillant à interviewer les différents profils tels qu'identifiés dans la partie « personas ».

Les thématiques abordées étaient principalement les suivantes : le climat social de l'entreprise, les supports communicationnels, la circulation de l'information en général, l'inclusion du personnel, les liens entre les différents collaborateurs ainsi que la dimension relative à la motivation.

Aux fins d'analyse de notre question de recherche, nous avons donc estimé pertinent de proposer à ces mêmes quatre personnes de se prêter au jeu de l'interview. L'objectif étant de questionner les sondés, à nouveau, sur les différents éléments susmentionnés et de comparer leurs réponses à celles exprimées fin mai/début juin 2022.

Nous sommes bien évidemment conscients du fait que la répartition en pourcentage des différents profils sondés ne correspond pas aux chiffres officiels relatifs aux différentes catégories de collaborateurs faisant partie de l'ETA. Ainsi, chaque personne, quatre au total, représente chacun 25% de la valeur totale de l'échantillon alors que, comme indiqué précédemment, les catégories 3 et 4 actives à l'ETA sont bien plus nombreuses que les catégories 1 et 2. Ceci s'explique par le fait que nous n'avons pas surpondéré les personnes présentant un handicap léger ou sévère (catégorie 3 et 4), étant donné que nous ne l'avons pas fait lors des entretiens exploratoires, raison pour laquelle les éléments dégagés dans la présente analyse ne sont pas rigoureusement représentatifs.

Toutefois, le fait de redonner la parole à ces mêmes personnes nous a procuré d'intéressantes informations qui, combinées aux enseignements communiqués dans les parties « observation participante » et « focus groups », à la fois le questionnaire et les discussions de groupes, nous permettent de mieux approcher les différentes dimensions de notre question de recherche.

De plus, certains répondants, appartenant plus particulièrement aux catégories 1 et 2, nous ont communiqué quelques indicateurs intéressants en lien avec l'inclusion, la cohésion et la motivation.

Passons à présent en revue, les différents éléments informationnels relatifs aux quatre entretiens semi-directifs réalisés courant du mois d'avril 2023 et comparons-les aux informations récoltées fin mai/début juin 2022.

Les données récoltées ci-après sont présentées catégorie par catégorie, et concernent les items suivants : d'une part, les deux éléments plus périphériques qui sont le journal d'entreprise en tant que support communicationnel **(1)** ainsi qu'une appréciation portant sur le climat social de l'entreprise **(2)**, et d'autre part les trois éléments en lien direct avec notre question de recherche : l'inclusion **(3)**, la cohésion **(4)** et la motivation **(5)**.

Catégorie n°1 – Direction		
	<u>MAI 2022</u>	<u>AVRIL 2023</u>
(1)	L'utilité d'un journal d'entreprise, adapté aux différentes catégories de personnel, avait été mentionnée par notre interlocuteur. Le caractère co-construit et la logique ascendante/transversale avaient été plébiscités tandis que nous avons reçu carte blanche pour gérer de manière totalement indépendante la création du magazine du personnel. Au niveau des objectifs, notons les attentes exprimées : « ... <i>je pense qu'il pourra contribuer à dynamiser la cohésion de groupe, à contribuer à une</i>	Notre répondant considère le support comme une véritable réussite. Les aspects esthétiques sont soulignés ainsi que la mobilisation des différentes techniques de vulgarisation de l'info qui tiennent compte des difficultés de « lecture » des personnes en situation de handicap. Le test étant concluant, celui-ci portait sur la réalisation de trois numéros, le magazine deviendra pérenne. Le processus de co-construction n'est pas finalisé, il est amené à se poursuivre jusqu'au début

	<i>meilleure entente entre individus, et qu'il permettra enfin aux travailleurs de mieux se connaître... »</i>	2024, le temps nécessaire pour éditer deux derniers magazines, avant que celui-ci ne prenne sa forme définitive.
(2)	Le climat social était qualifié de neutre, très marqué par des phases assez contrastées, pendant lesquelles le sentiment de satisfaction du personnel se révèle élevé, ou alors très faible. Beaucoup de réclamations et, parfois, de mauvaise humeur sont des éléments peu en rapport avec un climat social apaisé.	Notre répondant remarque une amélioration du climat social, et ce même si la situation économique s'est compliquée avec la présence de jours de chômage économique. Il est également spécifié qu'un nombre sensible de collaborateurs s'engagent davantage et donnent le meilleur d'eux-mêmes.
(3)	Si l'inclusion se situe au cœur des préoccupations de l'ETA, beaucoup de projets sont développés en ce sens, un nombre important de personnes ont encore beaucoup de difficultés à se sentir intégrées. Le taux de participation aux activités organisées par l'organisation est peu élevé, parfois même presque inexistant. Ceci est considéré comme peu propice à favoriser l'inclusion des individus. De même, la plupart du personnel demeure en retrait, tandis que le niveau des interactions est jugé faible. Un projet tel que nous le proposons recueillait à cet effet l'unanimité au niveau de la direction et du CA.	La personne sondée exprime sa satisfaction concernant le processus de co-construction. Il a pu observer un changement de comportement d'un nombre important de collaborateurs. Les interactions sont plus soutenues, les sourires sont plus présents. Un indicateur nous est communiqué : il s'agit du taux de participation aux activités qui avoisinait habituellement les 10 à 25 %. Nous mettons cela en parallèle avec la participation du personnel aux focus groups ou encore au processus de co-construction (de manière large), celui-ci se situant dans une fourchette comprise entre 60 et 70%.
(4)	Fin mai 2022, notre interlocuteur indiquait une quasi-absence de cohésion de groupe. Il précisait : « <i>Il est très difficile d'unir les gens, beaucoup d'agents exécutent des tâches routinières et travaillent dans leur coin.</i> ». Les relations sociales étaient qualifiées de faibles et l'urgence d'agir sur ces différents éléments était soulignée par notre interlocuteur.	La constitution d'une certaine unité (dynamique commune) est soulignée. Le processus « d'intelligence collective », présent tout au long du processus de co-construction, a produit des effets qui, jusqu'ici, n'avaient pas encore été constatés. Il est notamment fait référence à l'entraide entre travailleurs, une volonté plus affirmée d'atteindre un objectif (très visible au niveau du JDE) ainsi qu'un relationnel renforcé.
(5)	La motivation n'est pas toujours présente. L'ETA est en réflexion par rapport à cet élément et se rend compte qu'elle doit agir afin de ne pas voir les choses se dégrader. Cette réflexion est initiée par la direction et est également	S'il n'y a pas, à proprement parler, d'augmentation de la motivation au niveau du travail au jour le jour, notre interlocuteur met en avant la grande motivation des agents, parties prenantes, du processus de co-

	largement discutée au niveau du Conseil d'administration.	construction. Le taux d'absentéisme est également en baisse sensible, sans pour autant évoquer un lien direct avec la co-construction du JDE.
--	---	---

	Catégorie n°2 – Département administratif	
	<u>MAI 2022</u>	<u>AVRIL 2023</u>
(1)	Il existe un sentiment positif quant à la création d'un journal d'entreprise. L'outil est vu comme quelque chose de « motivant et de collaboratif. » La personne interrogée précisait : <i>« J'ai hâte de débiter ce projet et de voir comment les collaborateurs vont accueillir une telle démarche, comment ils vont s'impliquer dans le processus et quels seront les effets de cette dynamique. »</i>	Le magazine est un outil de qualité. Il permet de toucher tous les publics. Tout le monde a été concerné dans le processus et <i>« j'ai senti un grand enthousiasme »</i> . Beaucoup d'agents discutent du JDE et ils sont très heureux du résultat. <i>« Maintenant, il convient de poursuivre la dynamique afin de faire évoluer le support. Je remarque qu'il y a de la fierté dans le chef de certains collaborateurs. Ils sont fiers et impliqués. »</i>
(2)	Les salariés de l'entreprise ne sont pas toujours prêts à collaborer. Certains profils sont difficiles à gérer, ce qui pose des problèmes en matière de discipline. À ce titre, le climat social n'est pas optimal. Si de nombreuses initiatives ont vu le jour pour œuvrer à un bon climat social, les résultats ne sont pas toujours très visibles. Ceci génère une frustration dans le chef des personnes chargées de ces aspects.	Une amélioration du climat social est notée. <i>« Le JDE a créé une dynamique qui permet aux collaborateurs de mieux apprécier ce que l'entreprise met en place en matière d'inclusion et de bien-être depuis de nombreuses années. »</i> Le processus de co-construction et le JDE a permis de favoriser la coopération et l'entraide entre les individus, ce que nous relierons au point suivant, relatif à l'inclusion.
(3)	L'ETA développe une politique d'inclusion, car cela fait partie de son objet social. La direction et les différentes personnes-ressources s'y emploient au quotidien. Toutefois, le sentiment d'un manque d'intégration prédomine. Beaucoup de travailleurs demeurent isolés et les interactions ne sont pas nombreuses. La personne interviewée se désolé de voir que les activités développées en faveur de l'inclusion n'ont que peu de succès. Ceci démotive l'équipe en charge de	Notre répondante signale que le JDE favorise l'inclusion des collaborateurs de manière très perceptible. Le processus de co-construction révèle des attitudes non encore observées à ce jour. <i>« Les personnes actives au sein des groupes de travail et celles ayant contribué à la création du magazine se sentent valorisées, fières et mieux intégrées. »</i> Un chiffre : l'ETA a décidé de ne distribuer le magazine qu'aux personnes désireuses de le recevoir. Résultat : 72 collaborateurs sur 90 ont exprimé ce

	ces matières et ne contribue à créer un cercle vertueux.	souhait, soit 80% de l'échantillon. Le personnel absent se verra également questionné à ce sujet dès son retour. <i>« En comparaison avec d'autres initiatives du genre, ce chiffre est à considérer comme exceptionnel. »</i>
(4)	Les relations interpersonnelles sont peu développées. Il y a peu de solidarité et de complémentarité. La cohésion de groupe devrait être améliorée. La répondante fonde beaucoup d'espoir sur le processus de co-construction ainsi que sur le JDE en tant que tel.	Il y a plus de cohésion et d'entraide entre les collaborateurs. <i>« Lorsqu'une équipe demande un coup de main pour terminer un travail ou décharger un camion, même après les heures, pas mal de personnes, proposent leur aide. Ceci n'existait pas du tout avant l'expérience du JDE. »</i>
(5)	Il y a assez peu de motivation dans le chef de la plupart des collaborateurs. Ceux-ci considèrent avant tout leur travail comme routinier et leur degré d'implication est loin d'être satisfaisant. Tout est routine et est fait sans véritable entrain.	La motivation ou, du moins, l'insatisfaction diminue. <i>« Une récente enquête menée au niveau du bien-être indique un taux de 16% de personnes insatisfaites en fin de journée. Il y a la une belle évolution avec les résultats obtenus lors de précédents sondages. »</i>

Catégorie n°3 – Personnel présentant un léger handicap		
	<u>JUIN 2022</u>	<u>AVRIL 2023</u>
(1)	Le répondant n'a pas réellement d'avis sur le support que représente le journal d'entreprise. Il exprime néanmoins un intérêt curieux pour le projet de création d'un magazine. <i>« Y participer ? Pourquoi pas. J'attends d'avoir plus d'informations pour peut-être me joindre au groupe de travail. »</i>	Le magazine est vu très positivement. Les éléments suivants sont cités : accessible, prise en compte des diverses sensibilités, coloré, présence de QR codes avec photos, vidéos, caricatures, intérêt du concours, beaucoup d'informations concernant les collègues, les loisirs, les activités... Un véritable plus !
(2)	Les relations entre personnes semblent compliquées. Les personnes témoignent parfois de peu de motivation, tandis que d'autres travailleurs s'investissent beaucoup dans leur travail. Ceci génère des tensions entre les travailleurs. <i>« J'en ai marre de voir d'autres glander toute la journée, alors que moi je cours comme un fou... »</i>	Le répondant note : <i>« L'ambiance est meilleure, on rigole plus... Les gens tirent moins la tronche. Grâce au magazine, on discute plus... Pas avec tout le monde bien sûr, mais dans notre atelier, c'est le cas. »</i> . Globalement on peut donc estimer que le climat social s'est amélioré, sans pour autant parler d'une véritable métamorphose.

(3)	Il est noté que l'entreprise entreprend beaucoup de choses pour œuvrer à un développement optimal de l'inclusion de la personne. Les gens n'apprécient pas toujours les efforts entrepris par la direction. Il y a encore beaucoup de personnes qui ne sont pas vraiment intégrées, qui demeurent isolées sans beaucoup de contacts avec d'autres collègues de travail. Ce phénomène est encore plus perceptible lorsque le handicap de la personne est important.	Le processus de co-construction a été vécu très positivement par la personne sondée : <i>« J'ai accepté de participer au groupe de travail. C'était génial. On a pu voir avec les autres comment on allait faire pour le journal. C'était gai, on a bien rigolé et bien travaillé. On devrait faire ça plus souvent... D'habitude il n'y a presque personne aux activités, ici on était beaucoup... C'est un peu comme si dans le groupe on était une famille... Enfin pas tout à fait, mais c'était génial... »</i>
(4)	Les gens sont décrits comme individualistes. En général ils semblent se concentrer sur leur propre personne, les relations sont qualifiées de plutôt sommaires. Il y a peu d'entraide.	Le répondant note une plus grande solidarité, ce qui rejoint les autres personnes sondées sur le même sujet. Il cite l'exemple d'un déchargement de camion après les heures de boulot. Dans son équipe trois personnes se sont proposées pour donner un coup de main.
(5)	On ne peut pas vraiment parler de motivation du travailleur, plutôt d'un travail routinier qui génère peu d'enthousiasme. Ainsi, l'opérateur interrogé nous apprend que rares sont les individus motivés par leur travail.	Le répondant ne note pas spécialement d'augmentation de la motivation, mais constate toutefois – dans son équipe de travail – un absentéisme en net recul, l'absentéisme pouvant à notre sens être vu comme un facteur de démotivation.

Catégorie n°4 – Personnel présentant un handicap sévère		
	<u>JUIN 2022</u>	<u>AVRIL 2023</u>
(1)	Le répondant ignore tout de ce que représente un journal d'entreprise. Avec des mots choisis, le support lui a été expliqué, sans grand enthousiasme de sa part. Très compliqué pour cette personne de lire, ou encore de comprendre véritablement le sens des mots.	Si le JDE demeure, en grande partie, abstrait, car ce dernier accueille encore trop de textes, le fait de faire dialoguer des collègues de travail et de voir leur photo ou encore une vidéo, sont soulignés pendant les échanges.
(2)	Le climat social est décrit avec des gestes comme neutre... au mieux ! Quelques critiques sur le travail à la chaîne, pas très gai et répétitif... Pas mal de jours d'absentéisme pour la personne qui semble ne pas se plaire,	Les relations avec l'interviewer sont assez cordiales et franches. Il s'agit-là d'un changement important en comparaison avec la première interview.

	ne pas s'épanouir dans son job. La communication semble très compliquée, ce qui rend les interactions avec les autres difficiles et heurtées, même avec l'interviewer.	
(3)	Comme susmentionné, l'intégration de la personne au sein de l'entreprise n'est pas optimale. Elle ne participe pas aux diverses activités et événements organisés par l'ETA et préfère demeurer dans son coin.	Le répondant a été sollicité lors du processus de co-construction pour évoquer ses loisirs, la réalisation de figurines, notamment. Après avoir refusé dans un premier temps d'évoquer le sujet, il a fini par accepter de se livrer, avec ses mots, sur le sujet. Nous avons même eu l'occasion de voir son travail. Ce reportage sera réalisé dans un prochain numéro du magazine. La personne témoigne d'une grande fierté.
(4)	Il n'existe dans le chef de la personne aucune envie d'aller vers l'autre. Elle se sent probablement incomprise et l'idée que celle-ci est très malheureuse prédomine.	Pas la personne interrogée, mais son responsable production a constaté un début d'ouverture à l'autre. Ceci en lien avec le loisir du répondant qui a trouvé écho auprès de ses collègues.
(5)	La motivation du répondant semble au plus bas à la fois au niveau du travail, mais également au niveau de l'entretien. D'ailleurs, l'interview s'est terminée plus tôt que prévu, la personne ne souhaitant plus dialoguer, alors que pourtant, toutes les conditions étaient réunies pour qu'elle se sente à l'aise	Aucun véritable indicateur d'une amélioration de la motivation du travailleur. Toutefois, contrairement au premier entretien réalisé en juin 2022, nous avons pu mener notre discussion à terme. L'entretien s'est clôturé avec un sentiment positif en lien avec le reportage photos qui sera réalisé dans un prochain numéro du JDE.

Au travers des différentes interviews comparatives susmentionnées, outre le fait d'analyser le sentiment général des personnes sondées sur le climat social de l'entreprise et leur perception au niveau du magazine nouvellement créé, nous pouvons mobiliser plusieurs éléments informationnels en lien direct avec notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous constatons que, lors des entretiens effectués en avril 2023, les quatre répondants ont adopté un ton différent en comparaison avec les interviews réalisées en mai/juin 2022. La manière d'exprimer les choses ainsi que les attitudes et expressions non-verbales (surtout au niveau des profils 3 et 4) traduisent une certaine impression de positivité, une idée de progression au niveau des griefs et manquements exprimés lors des premières interviews programmées en entame de processus.

Au sujet de l'inclusion, les répondants expriment de manière unanime, et ce indépendamment de la différence de profil, une réelle progression par rapport à

l'intégration de la personne au sein de l'entreprise. A ce niveau, le processus de co-construction semble avoir joué un rôle de « détonateur » et ainsi avoir rempli pleinement sa mission. Outre la « simple » perception des répondants concernant une amélioration sensible en matière d'inclusion, plusieurs indicateurs permettent de confirmer ces différentes impressions. Citons tout particulièrement, le pourcentage élevé de participants aux focus groups ou encore au processus de co-construction lui-même, la plupart d'entre eux exprimant un sentiment de joie et de fierté d'avoir pu s'exprimer, être mis en évidence dans le magazine ou encore d'avoir pu participer au processus commun visant la création du journal d'entreprise.

Concernant la cohésion de groupe, trois des personnes sondées expriment une plus grande solidarité, une meilleure entraide entre collaborateurs. Un exemple concret est donné notamment au niveau des déchargements de camions après les heures de travail, où des travailleurs proposent désormais volontairement leur aide à d'autres collègues. La dernière personne sondée, par l'intermédiaire de son supérieur, exprime également ce sentiment. La constitution d'une certaine unité et d'une dynamique commune sont également soulignées. De même, le processus « d'intelligence collective », présent tout au long du processus de co-construction, a produit des effets de levier qui, jusqu'ici, n'avaient pas encore été constatés.

Dernier élément étudié au travers de notre question de recherche : la motivation. À ce niveau, les remarques exprimées par les différents répondants s'avèrent plus mitigées. La motivation, indépendamment du fait que certains éléments plus périphériques soulignent une légère amélioration de celle-ci, demeure assez peu impactée par la mise en place du processus de co-construction ou encore par le magazine d'entreprise en lui-même.

La récolte d'informations par le biais de diverses sources qualitatives et l'analyse des résultats : quelles grandes tendances sommes-nous en mesure de dégager ?

Comme exprimé dans les parties 3, 4 et 5, nous avons mobilisés différentes méthodes de récolte d'informations, à savoir : l'observation participante, les focus groups comprenant à la fois le questionnaire et les discussions groupales ainsi que les différents entretiens semi-directifs réalisés avant le début du processus de co-construction et après la réalisation des trois premiers numéros du magazine d'entreprise « Les échos de l'ETA ».

Si nous nous référons aux différentes grilles d'observations proposées, l'analyse des verbatims, les éléments informationnels issus du questionnaire ou encore les attitudes non-verbales non référencées dans le présent mémoire vu le volume rédactionnel imposé, nous sommes en mesure de constater que le processus de co-construction, mais également le magazine d'entreprise en lui-même ont généré des retombées positives, plus précisément des effets directs sur l'inclusion et la cohésion de groupe. Quant à la motivation, les effets constatés se révèlent plus marginaux.

Après analyse des données, nous sommes aussi en mesure de souligner que, le fait d'avoir co-construit un support communicationnel majoritairement transversal et ascensionnel, a joué un rôle important au niveau de l'appropriation de l'outil par le personnel et que cela induit des conséquences tangibles en matière d'inclusion et de cohésion, notamment.

Enfin, l'hypothèse selon laquelle le caractère hétérogène des groupes de travail ayant participé à la dynamique aurait pu représenter un adjuvant a également pu être démontrée.

6. Les recommandations

Le présent mémoire, prenant largement appui sur la co-construction d'un journal d'entreprise au sein d'une entreprise de travail adapté, a proposé un angle d'approche particulier en rapport avec la thématique de la communication interne en tant que potentiel vecteur d'inclusion, de cohésion et de motivation.

Une fois le cadre théorique rédigé et l'analyse de terrain effectuée sous le prisme de l'observation participante, de focus groups et d'entretiens semi-directifs, nous sommes désormais en mesure, sur base des éléments et données récoltés, de formuler une série de recommandations dont l'objectif est de renforcer davantage l'inclusion du travailleur au sein de l'organisation, ainsi que la cohésion entre les personnes et la motivation des collaborateurs, et ce au départ de processus communicationnels et participatifs adaptés.

Cette séquence s'attachera donc à passer en revue plusieurs pistes susceptibles de prolonger le long processus de co-construction – ce dernier est par ailleurs toujours en cours – ayant abouti à la création du magazine d'entreprise et dont les effets tangibles ont été soulignés *supra*. À cet effet, six recommandations sont formulées :

- **Elargir le comité de rédaction, augmenter la participation du personnel et améliorer le support existant**

Nous l'avons vu précédemment, le processus de co-construction dans son ensemble a impliqué bon nombre d'acteurs, chevilles ouvrières du projet de création du magazine d'entreprise. Toutefois, le noyau central du projet, celui-là même qui a fait évoluer le support, demeure encore trop restreint.

A la suite de nos différents contacts et entretiens, menés avec nombre de travailleurs, il est désormais admis que le support a réussi à s'installer au sein de l'entreprise et qu'il semble reconnu comme vecteur communicationnel de référence, le côté transversal/ascendant n'étant bien entendu pas étranger à l'engouement constaté. Toutefois, sur les bons conseils de l'EWETA, une attention particulière sera désormais accordée à l'utilisation du langage FALC (Facile A Lire et à Comprendre) et ce, dans toute nouvelle publication du magazine, afin d'améliorer la lisibilité du support par les personnes porteuses d'un handicap.

Le principal frein à la participation qui a été identifié à la suite de notre analyse est la peur de ne pas « être à la hauteur », et pourtant de nombreux collaborateurs ont tant à offrir. Nombre d'entre eux sont en mesure de s'exprimer par le dessin, par l'humour, par la vidéo, tandis que d'autres sont, avec l'aide de collègues plus expérimentés, tout à fait capables de rédiger de courts textes ou même, pour certains d'écrire des articles plus fouillés.

- **Développer une version digitale du magazine d'entreprise**

Si le magazine papier a permis d'augmenter le sentiment général d'appartenance au support, nous avons sondé le personnel quant à l'intérêt d'une éventuelle déclinaison du support sous une forme digitale.

La majeure partie des personnes sollicitées marquent un intérêt pour la création d'une version digitale qui viendrait coexister avec le support papier. Dans un second temps, le choix serait laissé aux collaborateurs quant à la distribution « individuelle » du magazine sous sa forme actuelle, la possibilité de disposer d'une version digitale ou encore les deux versions. Une solution mixte présenterait l'avantage de ne plus imprimer de version papier pour tous les collaborateurs et donc de réduire les coûts.

- **Impliquer davantage le Middle-Management en tant que relais informationnel**

Comme nous avons pu le constater tout au long du présent mémoire, les grilles de compréhension sont très différentes d'un collaborateur à l'autre. En effet, de nombreux individus ne sont pas à même de lire un article, ce pourquoi le support privilégiera davantage encore, lorsque cela s'avèrera possible, les différentes formes d'expression que sont : les dessins, les caricatures, les photos, les vidéos...

Toutefois, de manière à assurer un équilibre entre les membres du personnel, certains sujets continueront à être développés sous la forme de textes. C'est pourquoi, nous préconisons l'intervention du middle management à ce niveau, middle management représenté par les responsables des différentes unités de production.

Ainsi, à chaque parution des « Échos de l'ETA », chaque responsable de production serait invité à réunir son équipe et aborderait les différents sujets traités dans le magazine avec ses collaborateurs. Ceci permettrait également un meilleur retour quant aux demandes et observations des agents en rapport avec le JDE.

- **Utiliser le réseau télévisuel pour diffuser une partie du contenu du magazine**

Nous préconisons également la migration de certaines informations développées dans le magazine du personnel au départ des écrans informationnels placés dans les différentes unités de production. Nous pensons à ce niveau aux sujets les plus ludiques présentés sous la forme de vidéos ou encore de photos d'ambiance, éléments très appréciés par les collaborateurs de l'ETA.

- **Motiver les individus les plus proactifs à devenir de véritables ambassadeurs (influenceurs)**

Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard nous apportent des précisions quant au rôle important que peuvent jouer les ambassadeurs au sein d'une organisation : « *Les réseaux d'ambassadeurs, de communicants, mais aussi d'experts dans tous les domaines, se développent de plus en plus et jouent un rôle majeur dans le déploiement d'une communication de dialogue et d'échanges entre les parties prenantes.* » (Jézéquel et Gérard, 2019). Ce rôle croissant exercé par les ambassadeurs/influenceurs a également été souligné par Nicolas Petit, intervenant dans le cours d'audit en communication dispensé par notre professeur, Monsieur François Lambotte : « *la transformation culturelle au sein d'une entreprise passe également par l'identification et l'activation d'influenceurs...* »

Plusieurs membres du personnel actif au sein de l'ETA ont témoigné d'un grand enthousiasme tout au long du processus de co-construction du magazine interne.

Considérées comme les principales chevilles ouvrières du projet, elles auront joué un rôle important dans le succès de ce nouveau support communicationnel. Leur confier un rôle d'ambassadeur, de manière à attirer davantage de collaborateurs à participer à la création de chaque support est une piste qui, selon nos réflexions, mérite d'être étudiée avec attention.

▪ **Evaluer de manière continue les effets du processus participatif et par là-même l'intérêt du journal d'entreprise**

Si comme mentionné en partie 1, Eric Cobut et Christine Donjean indiquaient que : « *Bien que l'on impute de nombreux bienfaits à la communication interne, il est très compliqué de prouver que c'est bien elle qui provoque ou influence certains résultats.* » et que d'autres auteurs, au rang desquels nous retrouvons Valérie Lépine, pointaient le fait que les indicateurs de la communication interne étaient très rarement formulés, nous proposons néanmoins, via le tableau mentionné ci-après, de répertorier quelques indicateurs susceptibles d'évaluer les effets du processus participatif (donc aussi du JDE) en termes d'inclusion, de cohésion et de motivation.

Nous sommes toutefois parfaitement conscients de la fragilité de l'exercice et de la grande difficulté rattachée à l'évaluation des chiffres qui seront récoltés par l'ETA, les corrélations entre les différents éléments n'étant pas évidentes à déterminer sans oublier le côté multidimensionnel de la démarche qui ne facilite pas l'analyse des phénomènes étudiés. Néanmoins, nous trouvons l'exercice intéressant, raison pour laquelle celui-ci fait partie de la liste des recommandations.

	Situation actuelle (La moyenne des trois derniers exercices) = T0	Année T1	Année T2
Inclusion	Participation aux événements		
	Participation au comité de rédaction		
	Turnover du personnel		
	Mesure du bien-être (enquêtes)		
Cohésion	Fréquence des interactions		
	Coopération/collaboration aux tâches		
	Performance des ≠ groupes		
	Sentiment d'appartenance		
Motivation	Taux d'absentéisme		
	Indice de satisfaction du personnel		
	Participation aux formations		
	Développer de nouvelles idées (boîte à idées)		
	La performance au travail (% de malfaçons)		

7. Les principales contraintes et limites du travail

Si le sujet développé sous le prisme de la co-construction a représenté une formidable source d'enrichissement ainsi qu'une manière, somme toute assez particulière, d'aborder notre question de recherche, plusieurs difficultés ont néanmoins compliqué le processus réflexif.

En premier lieu, nous citerons la difficulté d'élaborer une méthodologie appropriée, et ce tout spécialement en rapport avec la partie empirique de notre cas d'étude. Ainsi, le recours à l'observation participante, même si celle-ci nous a offert une mine d'informations à même d'approcher nos différents questionnements de départ, n'en demeure pas moins une méthode sujette à quelques biais, au demeurant assez compliqués à dénouer.

En effet, l'observation participante se conçoit comme une technique au travers de laquelle le chercheur est littéralement englobé dans la dynamique du groupe. Il intervient, il participe activement... et de ce fait, ce dernier est susceptible, de manière bien involontaire, d'interférer dans le processus au travers de son implication. Indépendamment du fait que nous avons tout mis en œuvre afin d'éviter que notre présence n'influence l'attitude et les comportements des différentes parties prenantes, nous ne pouvons toutefois garantir la rigueur absolue des données et informations recueillies.

Un autre élément en lien avec l'observation participante est la complicité – peut-être même pourrions-nous dire que celle-ci s'est rapidement muée en une franche amitié ? – qui s'est installée avec les personnes impliquées dans le processus de co-construction. Cette proximité interroge, d'une certaine manière, sur le regard critique apporté par rapport à l'ensemble des données récoltées par nos soins.

Trouver la juste mesure entre une immersion complète au niveau du groupe de travail et la distance nécessaire, à observer a représenté un défi permanent, loin d'être simple à appréhender. Toutefois, nous avons, du moins il s'agit-là de notre sentiment personnel, su garder à l'esprit les bienfaits de l'observation participante traduits de manière fort judicieuse par Abderramane Moussaoui en ces termes : « *observer c'est être attentif pour saisir ce que l'on sait ne pas connaître. Chemin faisant, on peut également découvrir des choses qu'on ne savait pas... ne pas connaître.* » (Moussaoui, 2012).

Ces mêmes observations peuvent par ailleurs s'appliquer aux différents focus groups organisés tant au début qu'à la fin du processus afin de récolter de l'information en lien avec notre sujet de recherche.

Une autre difficulté à mentionner est la différence langagière observée parmi les collaborateurs de l'entreprise de travail adapté d'Enghien. De nombreux membres du personnel sont en effet incapables de lire du texte ou encore de comprendre un langage que nous qualifierons d'usuel.

Ce constat nous a amenés à pratiquer une grande vulgarisation en utilisant des mots simples ou encore en faisant appel à des moyens de communication alternatifs, dont le recours aux signes, aux dessins, ou encore aux images sous la forme de vidéos, et ce afin de permettre à notre message d'atteindre sa cible de manière appropriée. De même, ce

contexte particulier a également nécessité une grande patience, ainsi qu'un sens de l'empathie très développé qu'il aura fallu maintenir tout au long de notre parcours de recherche.

Il est aussi utile à notre sens de mettre en avant la notion de temporalité. Le processus de co-construction, qui s'est révélé dense et prenant, a été réalisé pendant une période relativement courte de quelques mois, soit près de douze mois pour la dynamique dans sa globalité depuis notre rencontre avec le directeur général pour fixer le cadre général de notre travail, jusqu'à l'aboutissement de celui-ci, et environ sept mois pour la réalisation des trois magazines.

Si cette période de travail peut paraître longue, dans les faits il eut été préférable de disposer de quelques mois supplémentaires afin de ne pas avoir à courir après le temps. Ceci aurait par ailleurs permis, il s'agit-là de notre intime conviction, de disposer d'une base temporelle plus importante susceptible de mobiliser davantage d'éléments informationnels aux fins d'analyse.

Pour ce qui concerne les entretiens semi-directifs, compléments indispensables à l'observation participante et aux focus groups, nous sommes conscients, compte tenu du nombre restreint de répondants interviewés, du risque de biais.

Pareillement, le fait d'avoir mobilisé quatre sources de recueil d'informations – nous entendons ici l'observation participante, les focus groups, dont la partie questionnaire, et les discussions de groupes et les entretiens semi-directifs – peut paraître trop ambitieux.

Néanmoins, la mobilisation de ces quatre sources d'analyse nous aura permis à la fois de récolter de précieuses informations et de comparer ainsi les résultats globaux obtenus pour en arriver à dégager une tendance générale qui confirme en grande partie nos questionnements de départ en lien avec l'inclusion, la cohésion de groupe et la motivation des collaborateurs.

Enfin, malgré les quelques limitations et contraintes susmentionnées, nous portons en nous le sentiment d'avoir tout mis en œuvre pour développer un sujet passionnant au sein d'une structure aux règles et codes assez éloignés d'une entreprise dite « classique », et en définitive d'avoir pu tirer les aspects primordiaux de notre matériau.

À ce titre, nous pensons que la thématique développée dans le cadre du présent mémoire pourrait représenter un excellent sujet de recherche à poursuivre dans le cadre d'une thèse, celle-ci permettant de développer la question de recherche de manière beaucoup plus approfondie et, ainsi, de pouvoir apporter de meilleures réponses à nos questionnements de départ.

8. Conclusion générale

À travers ce mémoire de fin d'études, nous avons tenté d'analyser la potentielle influence du processus de co-construction d'un support de communication interne, à savoir un journal d'entreprise, sur l'inclusion de la personne handicapée au sein d'une organisation, la cohésion de groupe ainsi que la motivation de l'Homme au travail.

Dès le départ, nous entendions donner à notre cadre réflexif une dimension participative. C'est pourquoi, nous avons opté pour la forme dite de la « recherche-action », avec pour intention de co-construire un magazine du personnel avec l'ensemble des forces vives que compte l'Entreprise de Travail Adapté d'Enghien, ou du moins avec le plus grand nombre possible de collaborateurs portant un intérêt à cette démarche.

Répondre avec précision à notre questionnement initial, plus précisément déterminer si le processus de co-construction en lui-même ainsi que le journal d'entreprise co-construit, se révèlent à coup sûr vecteurs d'inclusion, de cohésion et de motivation, n'a pas été possible.

En effet, si nombre d'éléments tirés de notre travail d'analyse, dont les données ont été extraites du processus d'observation participante, de l'organisation de focus groups post co-construction et de la réalisation d'entretiens semi-directifs, indiquent des résultats bénéfiques au niveau de deux des trois dimensions susmentionnées, à savoir l'inclusion et la cohésion de groupe, aucune certitude ne peut cependant être de mise quant aux effets réels du support co-créé. Ce dernier, ainsi que le processus de co-construction en lui-même, non clôturé, étant encore trop « nouveau », il est raisonnable de penser qu'il existe peut-être là une difficulté de nature à compliquer l'analyse et dès lors d'apporter une réponse tranchée aux suppositions mentionnées dans notre question de recherche.

Si le journal d'entreprise ne représente qu'un simple outil parmi une panoplie d'autres instruments communicationnels internes, celui-ci occupe cependant, du moins il s'agit-là de notre intime conviction, une place de choix dans ce que nous pourrions dénommer « les supports les plus efficaces » en matière de communication interne, ce spécialement lorsqu'il est à la fois co-constituit et qu'il fonctionne sur base d'une logique ascendante et transversale.

De manière plus générale, nous souhaitons souligner la belle aventure humaine liée à la réalisation de ce mémoire au sein d'un milieu aussi particulier qu'est celui d'une entreprise de travail adapté. Ainsi, au fur et à mesure des rencontres et des interactions avec les collaborateurs de l'ETA, nous avons eu l'impression de devenir un membre à part entière de l'organisation, résolument engagé dans la poursuite du même objectif : construire un support communicationnel efficace susceptible de participer à une meilleure intégration de chacun et favorisant les liens entre les individus ainsi que la motivation de ces derniers.

Même s'il aura fallu sortir de notre « zone de confort » afin de se confronter à des réalités souvent inattendues. Travailler main dans la main avec des personnes porteuses d'un handicap s'est révélé source de nombreux enrichissements et satisfactions. Ce travail aura également été l'occasion de découvrir l'impressionnante force de caractère et de résilience chez ces personnes souvent confrontées à des obstacles importants au quotidien. Nous mentionnerons également la joie et la fierté de nombre de ces travailleurs

d'avoir reçu la possibilité de devenir partie prenante du processus de co-construction de « leur » magazine d'entreprise.

Il est souvent dit que la beauté de la vie réside dans les rencontres que l'on fait. Sans conteste, celles-ci demeureront à jamais gravées dans notre mémoire, car elles nous auront permis de prendre davantage conscience de la diversité humaine et de la richesse que cela procure.

C'est avec un plaisir non dissimulé que nous avons décidé, à la suite de la demande exprimée par les autorités de l'ETA d'Enghien (Courriel : annexe n°1), de poursuivre notre route en compagnie des nombreux collaborateurs de l'entreprise de travail adapté, afin de finaliser le travail de co-construction entamé voici maintenant près d'un an et qui se clôturera dès la sortie du 5^{ème} magazine, courant 2024. A l'issue de cette période, le journal d'entreprise aura alors pris sa forme définitive et la gestion de celui-ci sera entièrement assurée par le personnel de l'organisation.

Et si ce projet participatif était également susceptible de faire des émules, ce en particulier au sein d'autres entreprises de travail adapté ? L'initiative de co-construction dont il a été rendu compte au travers de ce modeste travail de mémorant pourrait en effet trouver écho auprès d'autres ETA.

Ainsi, l'EWETA qui est la Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté – celle-ci représente cinquante-quatre entreprises de travail adapté wallonnes mais également germanophones – s'est intéressée à notre démarche. Un entretien téléphonique avec la Directrice de l'EWETA, Madame Gaëtane Convent, a permis de passer en revue les lignes fondatrices du présent travail.

Par la suite, une rencontre a été organisée le mardi 2 mai 2023 dans les locaux de l'EWETA à Charleroi pour discuter de manière libre des différents éléments en lien avec ce projet fédérateur. Les actions suivantes ont été exprimées et pourraient être envisagées (Courriel : annexe n°2) :

- Participer, plus vraisemblablement courant du mois de septembre 2023, à une rencontre avec les différents chargés de communication des ETA lors de la réunion « Groupe de Travail membres de l'EWETA - Communication », afin d'aborder les résultats de notre recherche ;
- Faire échos du présent projet de recherche à tous les membres de l'EWETA dans un bulletin d'information que la Fédération Wallonne des Entreprises de Travail Adapté leur adresse toutes les semaines ainsi que dans la newsletter spécialement tournée vers la communication : « L'ETAction de Com' » ;
- Présenter la présente dynamique à ConcertES, la plateforme de concertation de l'économie sociale qui lancera en 2024 des formations à la communication interne pour les entreprises de l'économie sociale intéressées. Une participation, en tant qu'intervenant-expert, lors d'une formation qui aurait pour thématique la création d'un magazine interne co-construit (ou encore d'une newsletter interne) pourrait être envisagée.

Alors, prolongations de ce projet de recherche plutôt inattendues ? Assurément oui ! Heureux en tout cas de poursuivre cette expérience qui, nous en sommes convaincus, peut nous aider à devenir des citoyens plus engagés et éclairés et qui, d'autre part, pourrait nous permettre de développer une activité professionnelle en lien avec la présente recherche, que ce soit dans le secteur des entreprises de travail adapté ou encore dans d'autres secteurs économiques.

9. Références bibliographiques

A) Articles scientifiques

- Arborio, A. (2007). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 90, pp. 26-34. doi.org/10.3917/rsi.090.0026
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11, pp.15-25.
- Bourdon, I. & Bourdil, M. (2007). Récompenses et gestion des connaissances, des liens complexes ! La Revue des Sciences de Gestion, 226-227, pp. 165-171. doi.org/10.3917/rsg.226.0165
- Chauvin, D. (2010). La fonction « communication interne » en crise ? Communication et organisation, 38, pp. 147-170. doi.org/10.4000/communicationorganisation.1476
- Chédotel, F. (2004). Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération. *M@n@gement*, 7, pp.161-193. doi.org/10.3917/mana.073.0161
- D'Arripe, A. (2013). Entre permanence et changement : construction d'une partition communicationnelle au sein de réseaux hybrides. *Communication & Organisation*, 43, pp. 137-150. doi.org/10.4000/communicationorganisation.4182
- D'Arripe, A., & Lefebvre, C. (2022). La place des personnes typifiées institutionnellement comme déficientes intellectuelles dans la recherche en sciences sociales. *Communication*, 39/1, pp. 1-29. doi.org/10.4000/communication.15450
- D'Arripe, A., Routier, C. & Vanneste, D. (2018). Quand la musique est bonne : le handicap psychique et ses représentations dans un quartier lillois (France). *Les Politiques Sociales*, 3-4, pp. 63-76. doi.org/10.3917/lps.183.0063
- De La Broise, P. & Brulois, V. (2010). La communication interne aux prises avec la professionnalisation. *Communiquer*. 3-4, pp.123-124. doi.org/10.4000/communiquer.1584
- Dubasque, D. (2017). Participer, oui, mais comment ? Éloge de la co-construction. *Vie sociale*, 19, pp. 73-78. doi.org/10.3917/vsoc.173.0073
- Fenouillet, F. (2005). La motivation : perspectives en formation. *Association de Recherche en soins infirmiers*, 83, pp. 100-109.
- Fiske, S. (2000). Stereotyping, prejudice, and discrimination at the seam between the centuries: Evolution, culture, mind, and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30(3), pp. 299- 322.
- Gannett, C. & Brereton, J. (2013). La recherche-action et les analyses de l'écrit au niveau universitaire. *Recherches en didactiques*, 15, pp.151-173. doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.3917/rdid.015.0151

Hennequin, E. & Karakas, S. (2007). Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux. *Management & Avenir*, 14, pp. 119-136.
doi.org/10.3917/mav.014.0119

Horlait, B. & Lambotte, f. (2019). Mesurer la communication ? Ce que les outils de mesures font à la professionnalisation de la communication. *Communication et professionnalisation*. 9, pp. 62-84. doi.org/10.14428/rcompro.vi9.22673

Ivanov, I. (2013). Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé. *Communication & Organisation*, 1(43), pp. 213-226.
doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.4000/communicationorganisation.4231

Leclaire, N. (1995). L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines – *communication & Organisation*. 8, pp.1-21.
doi.org/10.4000/communicationorganisation.1824

Lépine, V. (2015). Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? *Sociologies pratiques*, 30, pp. 53-61. doi.org/10.3917/sopr.030.0053

Leyrie, C. & Boivin, S. (2017). Gestion de projet et co-construction : utopie ou voie du succès ? Une réflexion exploratoire. *Revue Organisations & territoires*, 26(1-2), pp. 117–129. doi.org/10.1522/revueot.v26i1-2.202

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale. *Le travail humain*, Vol. 71(1). pp. 1-21.

Michon, C. (1994). « Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer ». *Communication et organisation*. 5, pp.1-10.

Moussaoui, A. (2012). Observer en anthropologie : immersion et distance. *Contraste*, 36, pp. 29-46. <https://doi.org/10.3917/cont.036.0029>

Papp, A. (2018). L'infobésité, une épidémie à l'âge des nouvelles technologies de l'information et de la communication ? *Regards croisés sur l'économie*, 23, pp. 105-113. doi.org/10.3917/rce.023.0105

Puaud, D. (2019). De quoi l'inclusion est-elle le nom ? *Pensée plurielle*, 49, 25-36. doi.org/10.3917/pp.049.0025

Sauvajol-Rialland, C. (2014). Infobésité, gros risques et vrais remèdes. *L'Expansion Management Review*, 152, pp. 110-118. <https://doi.org/10.3917/emr.152.0110>

Vanneste, D., Routier, C. & d'Arripe, A. (2016). Vivre en EHPAD : l'épreuve de la limite, entre transitions spatiales et singularités sous contrainte. *Revue française des affaires sociales*, 249-266. doi.org/10.3917/rfas.164.0249

Zedini, C. & al., (2016). « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien ». *Santé Publique*. 5 Vol. 28, pp. 613-622.

B) Les ouvrages

Allard-Poesi, F. (2012). Management d'équipe - 3^e édition. Paris: Dunod.

Belin, E. (2001). Une sociologie des espaces potentiels. Logique dispositive et expérience ordinaire. Bruxelles : De Boeck.

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

Cobut, E & Donjean, C. (2014), 'La communication interne', Edipro, Liège

Combalbert, L. & Linardos, D. (2018). Chapitre 9. Susciter la cohésion d'équipe. Dans : , L. Combalbert & D. Linardos (Dir), *Guide de survie du manager: Réussir dans la jungle de l'entreprise*. Paris: Dunod.

D'Almeida, N. & Libaert, T. (2019). Chapitre 1. Rôle et place de la communication interne. Dans : N. D'Almeida & T. Libaert (Dir), *La communication interne des entreprises*. Paris: Dunod.

D'Almeida, N. & Libaert, T. (2019). *Les outils de la communication interne. La communication interne des entreprises*. Paris: Dunod.

D'Almeida, N., Libaert, T. (2018). La communication interne des entreprises. Paris : Dunod.

Décaudin & Igalens. (2017). La communication interne stratégies et techniques Dunod (livre).

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

Drèze, G. (2019). *Méthodes empiriques de recherche en information et communication – 2^{ème} édition*. De Boeck Supérieur, Louvain-La-Neuve.

Dubost, J. (1987). Chapitre 3 - Pour une définition de la recherche-action et une typologie des pratiques. Dans : J. Dubost, *L'Intervention psychosociologique*, pp. 127-147. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Edmond, M. & Bonnal, C. (2014) « Chapitre 4. La cohésion groupale », *le groupe thérapeutique. Approche intégrative*, pp. 75-86. Dunod : Paris.

Foudriat, M. (2016), *La Co-construction. Une alternative managériale*, Rennes, Presses de l'EHESP.

Greffier, M. (2015). « Gestion de la rémunération et de la motivation en entreprise : de véritables liens ? », IAE Paris.

Gross, O. (2018). 6. La co-construction est-elle un leurre ? Dans : Karine Lefevre éd., *La démocratie en santé en question(s)* (pp. 71-79). Rennes: Presses de l'EHESP.

Jézéquel, B. & Gérard, P. (2019). Outil 49. Les réseaux d'ambassadeurs. Dans: P. Gérard & B. Jézéquel (Dir), *La boîte à outils de la Communication* (pp. 160-163). Paris: Dunod.

Lebrun, P. & Laran, S. (2016). 16. Le handicap : définition et reconnaissance. Dans : P. Lebrun & S. Laran (Dir), *Le droit en action sociale* (pp. 155-160). Paris: Dunod.

Lehnisch, J. (2013). La communication interne dans l'entreprise : gadget ou levier extraordinaire ? Dans : Jean-Pierre Lehnisch éd., *La communication dans l'entreprise* (pp. 7-27). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Maisonneuve, J. (2004). *Psychologie de l'amitié*. PUF, Paris.

Marion, G. (1989). *Les images de l'entreprise*. Paris : Les éditions d'organisation.

Marmion, J. (2017). La pyramide des besoins. Dans : Ouvrage collectif, *la motivation* (pp. 21-22). Auxerre: Éditions Sciences Humaines.

Mucchielli, R. (2019). *Le travail en équipe. Clés pour une meilleure efficacité collective*. Paris, Edition ESF.

Miège, B. (1996). *La société conquise par la communication, Tome 1, logiques sociales*, Grenoble : Presse Universitaires de Grenoble.

Oberlé, D. (2016). *La dynamique des groupes*. Presses universitaires de Grenoble.

Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines: approches contingente et politique*. (Points/Inédits/Essai). Seuil.

Quilliou-Rioual, M. & Quilliou-Rioual, M. (2020). 7. Le travail en équipe. Dans : , M. Quilliou-Rioual & M. Quilliou-Rioual (Dir), *Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS: En 29 notions*. Paris: Dunod.

Rey, A. (2022). *Dictionnaire historique de la langue français – 6^{ème} édition*. Paris : Le Robert – Groupe Editris.

Roudaut, G. & Ravassard, F. (2022). Chapitre 9. Communication interne : faites-en un levier stratégique. Dans : G. Roudaut & F. Ravassard (Dir), *Impliquer vraiment les salariés: 20 pistes d'action pour renouer la relation entreprise-collaborateurs*. Vuibert.

Rousseau, V & Aubé, C. (2020, 3 juin). *La cohésion d'équipe: pour des gains d'efficacité*. Gestion HEC Montréal.

St-Arnaud, Y. (2002). *Les petits groupes – Participation et communication* (2^e éd.), Boucherville, Québec : Gaëtan Morin éd.

Stern, P. & Schoettl, J-M. (2019). « Outil 8. La technique du focus groupe », *La boîte à outils du consultant*, pp. 36-37. Paris: Dunod.

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. 5^e édition. Paris : Dunod.

Vianin, P. (2007). Chapitre 2. Les définitions de la motivation. Dans : P. Vianin, *La motivation scolaire: Comment susciter le désir d'apprendre* (pp. 23-25). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

Westphalen M-H., & Libaert T. (2009). *Le Communicator*, 5^e édition. Paris : Dunod.

C) Les articles en ligne

Blin, D. (1992). « L'Entreprise sous Presse. Le journal d'entreprise stratégie et méthodes de Yves Agnès et Michel Durier », *Communication et organisation* [En ligne], 2, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 28 février 2023.
doi.org/10.4000/communicationorganisation.1609

Bourgoin, Y. (2022) - La théorie X et Y : explications et caractéristiques – Hubspot (en ligne). <https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-x-et-y>.

Malaval, C. (1995). La presse d'entreprise, une mémoire de l'entreprise. *Communication & Organisation*. [En ligne], 7 | 1995, mis en ligne le 26 mars 2012.
doi.org/10.4000/communicationorganisation.1766

D) Thèse, mémoire

Pesqueux, Y. (2020). *L'école des relations humaines " et la question de la motivation*. Doctorat. France.

Yufei, A (2013). Thèse. Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise. École doctorale Abbé Grégoire - Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'Action (LIRSA).

E) Divers

UNIA. (2021). *Le droit à l'inclusion des personnes en situation de handicap désormais dans la Constitution*.

Frederiksen, A. (2005). « Management et motivation du personnel - Leading and motivating personnel », 34^e congrès, N°505. pp.60-62.

Fohal, L. (2013), « Les soutiens de l'A.W.I.P.H au retour... et au maintien à l'emploi », in DAVAGLE Michel (dir.), *Le maintien au travail de travailleurs devenus partiellement inaptes*, Anthemis, pp. 229-250.

Les annexes – Voir fichiers séparés

- Annexe 1 : courriel de l’ETA – Prolongation de la mission
- Annexe 2 : courriel de l’EWETA – Perspectives fédératrices
- Annexe 3 : quelques pages du magazine « Les Echos de l’ETA »
- Annexe 4 : les « focus groups » - Retranscription intégrale
- Annexe 5 : le questionnaire

Ce n'est que depuis quelques décennies seulement que les responsables d'organisations ont saisi toute l'importance de la communication interne. Aujourd'hui, celle-ci se positionne comme un rouage essentiel dont les principaux buts poursuivis sont d'une part, d'améliorer la collaboration entre individus, la transparence, la cohésion et l'engagement du personnel, et d'autre part, de soutenir les objectifs organisationnels globaux.

L'objectif de notre recherche consiste à analyser la potentielle influence du processus de co-construction d'un support de communication interne, à savoir un journal d'entreprise, sur l'inclusion, la cohésion ainsi que la motivation des collaborateurs au sein d'une entreprise de travail adapté, mais également les effets présumés du magazine d'entreprise en lui-même sur ces trois phénomènes.

La première partie de ce mémoire reprend les différents éléments du cadrage théorique en lien avec les concepts susmentionnés, tandis que la seconde partie s'attache à présenter les résultats tirés de l'observation participante, de l'organisation de « focus groups » ainsi que de plusieurs entretiens semi-directifs réalisés en début et en fin de processus.

Mots clés

Communication interne – Journal d'entreprise – Inclusion
Co-construction – Cohésion de groupe – Motivation.