

Impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur

Mémoire réalisé par
Adrien Mayeur

Promoteur
Eric Cobut

Lecteur
Joanne Jojczyk

Année académique 2016-2017
Master en communication à finalité spécialisée en stratégies de communication et média

Remerciements

Je souhaiterais avant toute chose remercier Monsieur Cobut, mon promoteur, pour sa grande disponibilité, sa gentillesse et pour m'avoir suivi, guidé et conseillé tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Ensuite, je tiens également à remercier Mesdames Colbrandt, De Lille, De Puyt, Docquier, Forseille, Michotte ainsi que Monsieur Smets pour avoir pris le temps de me recevoir et de répondre à toutes mes questions. Ces entretiens ont été très enrichissants et m'ont permis de mener à bien mes recherches.

Enfin, merci à Laura et à mes proches pour leur aide qui m'a été très précieuse.

Table des matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Approche théorique des différents concepts	3
1. La communication interne.....	3
1.1. Définition	3
1.2. Evolution de la communication interne.....	4
1.3. Les finalités de la communication interne.....	6
1.4. Les obstacles à la communication interne	9
1.5. Evaluation de la communication interne	12
2. La motivation au travail	13
2.1. Définition	13
2.2. Diverses théories	14
2.2.1. Théorie de Maslow.....	15
2.2.2. Théorie de Herzberg.....	15
2.2.3. Théorie de Vroom	16
2.2.4. Le modèle O.C.R.....	18
2.3. Mesure de la motivation au travail	18
3. Qualité du travail.....	19
3.1. Qu'entend-on par « qualité du travail » ?.....	19
3.1.1. Le concept de performance	20
3.1.2. Deux niveaux d'analyse de la qualité du travail.....	21
3.2. Evaluation de la qualité du travail.....	22
4. Facteurs d'influence des différents concepts.....	23
4.1. Facteurs d'influence de la communication interne.....	23
4.1.1. L'identité d'entreprise	23
4.1.2. Le projet d'entreprise	24
4.1.3. Le dispositif managérial	24
4.1.4. La motivation	25
4.1.5. La qualité du travail des collaborateurs.....	25
4.2. Facteurs d'influence de la motivation	26
4.2.1. Le bien-être au travail	26
4.2.2. L'environnement de travail	28
4.2.3. La cohésion	31
4.2.4. Confiance organisationnelle	32
4.2.5. Pratiques des ressources humaines.....	33

4.2.6.	Les nouveaux enjeux des organisations	35
4.2.7.	Le leadership.....	36
4.3.	Facteurs d'influence de la qualité du travail	39
4.3.1.	Expérience personnelle du collaborateur	39
4.3.2.	La motivation.....	39
4.3.3.	Le temps et la charge de travail	40
4.3.4.	Le climat de travail	41
4.3.5.	La rémunération.....	42
4.3.6.	La collaboration	42
5.	Liens entre les différents concepts.....	43
5.1.	Liens entre la communication interne et la motivation.....	43
5.2.	Liens entre la communication interne et la qualité du travail	45
5.3.	Liens entre la motivation et la qualité du travail.....	47
5.4.	Complexité du phénomène	47
6.	Modèle théorique	51
Chapitre II : Analyse des entretiens.....		56
1.	Enseignements tirés du modèle théorique	56
1.1.	Politique et stratégie de communication	56
1.2.	Feedback et possibilité de s'exprimer.....	57
1.3.	La valorisation du collaborateur	58
1.4.	Leadership du supérieur direct.....	59
1.5.	Le rôle de relais de la communication interne	60
1.6.	La cohésion et le sentiment d'appartenance	61
1.7.	La collaboration.....	62
1.8.	Les connaissances du collaborateur	63
1.9.	L'adhérence du collaborateur aux objectifs et aux projets de l'organisation	64
1.10.	Transparence de la communication	65
1.11.	Collaboration entre la communication interne et les ressources humaines	66
1.12.	Le rôle de soutien de la communication interne	66
2.	Autres enseignements tirés des entretiens	67
2.1.	Un manque de cohérence dans la communication des différentes équipes	68
2.2.	La surabondance d'informations	68
2.3.	La multiplicité des canaux de communication.....	69

2.4.	Le new way of working.....	70
2.5.	La cohabitation de nombreuses générations au sein des organisations 71	
2.6.	L'évaluation complexe de l'efficacité de la communication interne ..	72
2.7.	La mobilité interne	73
2.8.	Le manque de flexibilité de la structure organisationnelle.....	73
2.9.	L'évolution de la communication au sein de l'organisation	74
2.10.	L'évolution générale des organisations.....	74
2.11.	La communication interne n'est pas une solution à tous les problèmes	75
2.12.	La motivation et la qualité du travail ne font pas directement partie des objectifs de la communication interne	76
2.13.	La communication interne est bien influencée par la motivation et la qualité du travail du collaborateur.....	76
3.	Conclusion de l'analyse	77
4.	Obstacles et solutions	83
4.1.	Collaborateurs difficilement joignables	83
4.2.	L'infobésité	84
4.3.	Le manque de confiance et de fierté.....	84
4.4.	Différences de réalité entre la direction et le terrain	84
4.5.	Lourdes procédures pour les entretiens d'évaluation	85
4.6.	Le manque de cohérence entre les équipes de communication	85
4.7.	La cohabitation de plusieurs générations au sein de l'organisation	86
	Difficultés rencontrées et limites du travail	87
	Conclusion générale	89
	Bibliographie.....	91
	Annexes.....	96

Table des figures

Figure 1 : « Pyramide de Maslow »	15
Figure 2 : « Comparaison des modèles de Maslow et de Herzberg »	16
Figure 3 : « les styles de leadership selon Hersey et Blanchard ».....	38
Figure 4 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail.....	44
Figure 5 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la qualité du travail.....	46
Figure 6 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la motivation au travail qualité du travail.....	47
Figure 7 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.....	48

Introduction générale

A l'heure actuelle, de très nombreuses organisations sont confrontées à un manque de motivation et d'implication de la part de leurs collaborateurs. Cela se répercute dans la plupart des cas sur la qualité de leur travail. Si la thématique du bien-être et de la motivation au travail ne semble pas avoir préoccupé les directions durant longtemps, elle est maintenant prise très au sérieux.

Petit à petit, les organisations ont notamment réalisé qu'elles possédaient un outil pouvant être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission d'informations : la communication interne. Cette dernière est même devenue une véritable arme pour le management, qui lui accorde beaucoup d'importance.

Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer. L'intérêt qu'on lui prête devrait cependant continuer de grandir, car il n'y a aujourd'hui plus aucun doute quant au fait qu'elle est capable d'apporter bon nombre de bienfaits au monde organisationnel. La communication interne permet notamment d'influencer le collaborateur. Il est grâce à elle possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation, et cela peut se traduire de plusieurs façons.

Puisque l'on sait que la communication interne a la capacité d'impacter la motivation du collaborateur et par ce biais la qualité de son travail, nous sommes en droit de nous demander pourquoi il existe encore autant de problèmes liés à cela. L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre les liens d'influence qu'il existe entre nos trois concepts de base : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail. Pour ce faire, la question de recherche est la suivante : « *Dans quelle(s) mesure(s) la communication interne influence-t-elle la motivation au travail, et par ce biais la qualité du travail du collaborateur ? Quels sont les obstacles rencontrés dans la pratique et comment les surmonter ?* ».

Au vu de l'objectif de cette recherche qualitative, il ne nous semble pas nécessaire de formuler des hypothèses. Il y a cependant plusieurs buts à atteindre pour apporter des éléments de réponse à la problématique :

- Découvrir les liens d'influence qui unissent les différents concepts et les confronter à la réalité vécue par plusieurs organisations.
- Comprendre quels sont les obstacles rencontrés par les organisations et comment ils peuvent éventuellement être surmontés.

Afin d'y parvenir, un processus méthodologique a été mis en place. La première partie est composée d'un cadre théorique. Celui-ci reprend toutes les informations utiles que nous avons pu tirer de nombreuses lectures. Il est articulé autour de nos trois concepts principaux : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail. Ils y sont présentés eux, leurs composantes et les facteurs capables de les influencer. Une fois les concepts définis et développés, nous avons établi les liens qui les unissaient réciproquement. Cela nous a notamment permis de montrer la complexité du phénomène étudié.

La seconde partie de ce mémoire est une partie pratique. Nous avons tout d'abord créé un modèle théorique sur base du cadre théorique. Ce modèle nous a par la suite servi de guide d'entretien lors d'interviews réalisées en compagnie de responsables de la communication interne issus de diverses organisations comptant plus de 4000 collaborateurs. Ces entretiens ont été pour nous l'occasion de confronter la théorie et la pratique. En les analysant, nous avons pu faire ressortir des éléments de réponses pour notre problématique, que nous avons regroupés afin de les présenter de façon claire.

Enfin, la dernière partie de ce mémoire comprend les limites de notre étude ainsi qu'une conclusion générale.

Chapitre 1 : Approche théorique des différents concepts

Comme nous l'avons annoncé, la première partie de ce mémoire est consacrée à une revue de littérature. Cette dernière a pour but de détailler les trois concepts principaux (ainsi que leurs composantes) qui nous seront utiles par la suite : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.

La plupart des sources ayant été utilisées datent des dix dernières années car selon nous, cette thématique a beaucoup évolué durant le 21^{ème} siècle et les vérités d'hier ne sont plus forcément celles d'aujourd'hui. Il faut impérativement prendre en compte le fait que les modèles organisationnels ne sont plus les mêmes qu'autrefois et que certaines théories sont maintenant dépassées.

1. La communication interne

1.1. Définition

La communication interne étant un concept essentiel de ce mémoire, il nous semble judicieux de commencer par la définir.

Selon Détrie et Broyez, la communication interne peut être définie comme étant « *un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à donner du sens et favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun* » (Détrie et Broyez, 2001, p.42).

Pierre de Saint-Georges apporte quant à lui une autre vision de la communication interne. D'après lui, « *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, ainsi que

la manière dont les acteurs produisent et acceptent entre eux les règles du jeu organisationnel. Le tout dans un champ dynamique de contraintes, internes et externes, qui, en quelque sorte, cadre et limite ce jeu. » (De Saint-Georges, 2010, p.174).

Il poursuit tout de même en indiquant qu'il existe deux conceptions majeures de la communication interne. D'une part, elle représente toute la sociabilité qu'il existe entre les acteurs d'une organisation ; et d'autre part un outil de management permettant d'agir sur l'opinion et le comportement des différents acteurs. (Ibid.)

A travers ces quelques phrases, on peut comprendre que la communication interne n'est pas limitée à un nombre restreint de responsables mais qu'elle est en fait exercée par tous les collaborateurs. C'est cette conception qui semble être la plus appropriée pour ce mémoire. La communication interne est donc non seulement un outil de management, mais elle se traduit également par les interactions qui prennent place au sein de l'organisation (peer-to-peer, entre un collaborateur et son supérieur, etc...). Cette dimension relationnelle est très importante pour la suite.

1.2. Evolution de la communication interne

La communication interne s'est développée en parallèle du monde des organisations. Pour comprendre son évolution, il faut donc observer les révolutions majeures qui ont pris place dans le monde organisationnel.

Aux alentours de 1920, on réalise que les modèles organisationnels ne doivent pas se baser uniquement sur une logique de production, comme c'est le cas pour le Taylorisme par exemple. Il y a des facteurs humains à prendre en compte, tels que le poste du travailleur et ses conditions de travail. (De Saint-Georges, 2010)

Dans les années 50, l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. On commence à accorder plus d'attention à cette dimension relationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation. (Ibid.)

Au cours des années 70, les jeux de pouvoir entre les différents acteurs d'une organisation commencent à être analysés et on réalise alors que l'individu peut se montrer rationnel pour améliorer sa position. Ces jeux de pouvoir et relations doivent cependant être régulés pour rendre l'organisation performante. La culture d'entreprise peut remplir cette mission (Ibid.). C'est lors de ces mêmes années qu'apparaissent les premières directions de communication (Libaert, 2005).

Durant les années 80 et 90, on se rend compte que l'analyse du monde des organisations est bien plus complexe qu'on ne le pensait. Il existe un nombre incalculable de flux reliant tous les acteurs entre eux ainsi qu'à la structure de l'organisation. Les relations et le comportement des acteurs sont influencés par de très nombreux facteurs. Ce n'est plus un système classique unilatéral composé d'émetteurs et de récepteurs mais bien un système interactionnel. (Ibid.)

La communication interne a toujours été utilisée pour atteindre certains buts. Au départ, la logique était davantage une logique de transmission. La communication interne avait pour objectif de transmettre des informations pour produire certains effets. Cependant, la transmission se soldait parfois par un échec sans que cela puisse être expliqué par le modèle théorique. Pour remédier à cela, les feedbacks ont été de plus en plus fréquents, brisant ainsi le processus linéaire de la communication. On comprendra par la suite que l'individu reçoit les informations mais qu'il n'y adhère pas systématiquement. Il est capable de se construire une opinion sur les informations qu'on lui transmet. (Ibid.)

Depuis les années 90, on constate la naissance de nouveaux modèles organisationnels. Dans ceux-ci, la communication interne et la communication managériale ont tendance à fusionner ou du moins à converger. Cela traduit le fait que l'on s'intéresse maintenant aux relations internes, on ne se limite plus à la simple transmission d'informations (Chauvin, 2010). La communication interne a dans de nombreuses organisations intégré les fonctions du management (Ibid.) et des ressources humaines (Gagné, 2015).

1.3. Les finalités de la communication interne

La communication interne possède un certain nombre de finalités. Eric Cobut et Christine Donjean se sont notamment inspirés des travaux d'Henriet et Boneu pour en relever les quatre principales, que nous compléterons en utilisant les apports d'autres auteurs :

- a) **La compréhension** : un des buts principaux de la communication interne est de fournir de la connaissance aux membres de l'organisation. Il est important que ces derniers soient conscients du milieu dans lequel évolue l'organisation ainsi que ses enjeux. De plus, les objectifs doivent être connus par tous les collaborateurs. (Cobut & Donjean, 2015)
- b) **La circularité de l'information** : énormément d'informations circulent au sein d'une organisation. La communication interne a un rôle de coordination et de régulation vis-à-vis de ces informations. Elle permet aux différentes équipes de communiquer entre elles ou bien de façon interne. Elle facilite au maximum la recherche et l'échange d'informations. Tout cela aide le collaborateur à avoir une idée plus claire de sa tâche et de la finalité de celle-ci. Cela lui permet également de trouver facilement la personne à qui il doit s'adresser lorsqu'il a besoin de renseignements ou en cas de problème. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation. (Ibid.)
- c) **La confrontation** : la communication interne facilite les relations, qu'elles soient hiérarchiques (entre un collaborateur et un de ses supérieurs) ou transversales (sans hiérarchie). Cette finalité reprend également le rôle de médiation. (Ibid.)
- d) **La cohésion** : ce point est évidemment très important puisqu'une bonne communication interne permet de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Les messages doivent être formulés avec précaution pour que cette finalité soit remplie. Chaque organisation possède sa propre culture et on doit pouvoir retrouver celle-ci dans les messages transmis par l'organisation. 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. On peut donc dire que la communication interne permet à l'entreprise de transmettre toute une série d'éléments issus de la culture d'entreprise à ses collaborateurs tout en renforçant la cohésion qui lie ceux-ci. (Ibid.)

- e) Au-delà de ces quatre finalités majeures de la communication interne, Cobut et Donjean relèvent également la **production de sens**. Une organisation est un espace qui regroupe toute une série d'acteurs qui ont pour la plupart des enjeux différents. Plusieurs jeux prennent place dans cet espace. A l'heure actuelle, le sens de l'information prime sur la transmission de celle-ci. On ne peut plus se contenter de donner des informations sans en donner le sens. Les crises étant devenues monnaie courante, la communication interne est un outil indispensable de régulation pour tenter de maîtriser la situation le mieux possible. (Ibid.)
- f) **La motivation et l'implication** : lorsqu'une communication interne est efficace, la motivation et l'implication des collaborateurs grandissent. Pourtant, de nombreuses organisations ne parviennent pas à saisir qu'il est très important d'adopter une stratégie de communication interne orientée dans ce but. Ils ne l'utilisent que dans un rôle de support. (Andry, 2016)

Pour Christine Donjean, « *la communication interne se doit de motiver les hommes, de reconnaître leurs réalisations et leur contribution, de favoriser leur collaboration et leur compréhension mutuelle, d'améliorer le climat social* » (Donjean, 2006, p.18). Pour cela, les managers ont un rôle très important. Ils doivent exercer un management participatif qui incite le collaborateur à montrer plus de motivation et d'implication. Ce dernier doit sentir qu'il y a une certaine écoute et une certaine considération à son égard (Andry, 2016). Pour ce qui est de l'écoute, elle est d'autant plus importante en période de changement puisqu'elle permet aux collaborateurs ayant des doutes de rester impliqués et performants (Donjean & al, 2012).

Les managers ne sont plus évalués sur base de simples objectifs économiques. Leur gestion des collaborateurs et le développement de ces derniers est aujourd'hui également analysé (Burgaud, 2001).

La position du manager de proximité est donc importante mais elle est cependant difficile à occuper. Sa spécificité est d'être à la fois à la tête d'une équipe tout en ayant des supérieurs hiérarchiques. Il doit donc soutenir la direction et ses décisions (et ce même s'il n'y adhère pas personnellement) tout en restant compréhensif vis-à-vis de son équipe (Andry, 2016). Il est également nécessaire qu'il reçoive des feedbacks provenant de ses supérieurs (Ibid.). Pour être le plus efficace possible, il faut qu'il soit orienté vers la tâche (l'aspect pratique), mais également vers les relations afin de pouvoir construire un bon climat de travail (Bomal & Cobut, 2009). Les collaborateurs préfèrent recevoir une information importante de la part de leur supérieur direct, ce qui confirme le rôle de relais de celui-ci. La décision communiquée sera accueillie en fonction du degré de confiance des collaborateurs envers leur manager. (Donjean & al, 2012)

Après avoir développé brièvement ces quelques points, il est intéressant de relever certaines remarques formulées par Cobut et Donjean. Ils précisent que ces finalités de la communication interne sont théoriques et ils émettent quelques doutes concernant sa capacité à les réaliser avec brio dans la réalité. (Cobut & Donjean, 2015)

Ces doutes concernent notamment la cohésion. Les fusions, restructurations, licenciements, etc... sont de plus en plus fréquents dans notre société. Face à ce phénomène, les collaborateurs se considèrent parfois comme des miraculés n'ayant aucune garantie quant à leur futur au sein de leur organisation.

Au vu de ces faits, la communication d'une organisation est parfois paradoxale. D'un côté, elle doit parvenir à motiver les collaborateurs en tentant de les faire intégrer pleinement certains projets. Mais de l'autre côté, les collaborateurs savent pertinemment que la dimension financière est la plus importante lorsque les dirigeants doivent prendre des décisions et que leur place peut être compromise à chaque instant. Dès lors, comment se livrer

corps et âme dans les projets de l'organisation ? C'est là que réside une des missions principales de la communication interne : amener les collaborateurs à travailler le plus efficacement possible, à nouer des relations entre eux, à développer un sentiment d'appartenance et de fidélité envers l'organisation alors que celle-ci peut prendre une décision difficile concernant leur avenir à n'importe quel moment et pour des motifs parfois difficilement justifiables (Bouzon & Morillon, 2009). C'est tout un challenge que de parvenir à fédérer un ensemble de personnes travaillant dans cette optique.

D'après une étude menée par Randstad en 2013, un travailleur belge sur trois ne se sentait plus capable de répondre à toutes les attentes de ses supérieurs en ce qui concerne les compétences (Cobut & Donjean, 2015). Cela témoigne tout de même d'un certain problème dans notre société.

1.4. Les obstacles à la communication interne

Comme cela a été précisé précédemment, la communication interne a la capacité potentielle d'apporter de grands bénéfices à une organisation. Ses finalités sont multiples mais on est en droit de s'interroger sur les résultats réels que l'on est en mesure d'espérer.

On entend régulièrement parler de « l'utopie de la communication interne » (Ely, 2015, p.197). Si elle a sur papier tout ce qu'il faut pour être un outil fédérateur, c'est malheureusement bien loin d'être le cas dans la pratique. Dans de nombreux cas, elle ne sert qu'à transmettre des informations de façon unilatérale en partant du sommet de la pyramide hiérarchique pour descendre jusqu'à la base de celle-ci. (Ely, 2016)

Cobut et Donjean ont relevé une série d'obstacles qui peuvent empêcher la communication interne de remplir à la perfection toutes ses finalités. (Cobut & Donjean, 2015)

- a) **Manque de communication de la part des cadres** : il n'est pas rare qu'une information reste bloquée à un des différents échelons de la hiérarchie organisationnelle. Dans de nombreux cas, les responsables

concernés ne communiquent pas par manque d'implication. Cela peut freiner fortement la communication interne. (Ibid.)

Cependant, les cadres sont de plus en plus amenés à suivre des formations ayant pour but de les aider à communiquer de façon plus efficace. C'est d'ailleurs paradoxal puisque la communication interne est supposée faciliter les communications, qu'elles soient verticales ou transversales. C'est pour cela qu'il est très important de remédier à cet obstacle (Chauvin, 2010). Une enquête provenant de l'Association Française de la Communication Interne a notamment montré que plus de 50% des responsables de la communication interne interrogés estimaient que « *le manque d'implication des managers est le principal frein à la communication interne* » (AFCI, 2005). Ces derniers doivent développer des compétences relationnelles et prendre conscience de l'existence de nombreux acteurs dans l'organisation. Ils doivent être capables de transmettre des informations le plus efficacement possible mais également de gérer les relations entre les personnes et services dont ils sont responsables. (Chauvin, 2010)

Cet obstacle confirme que le rôle du manager est crucial. Malheureusement, ces chiffres ont tendance à montrer que les individus occupant ce poste éprouvent des difficultés à répondre à toutes les attentes. Ce manque d'implication témoigne peut-être du fait que les managers se focalisent sur des objectifs chiffrés au détriment de l'aspect humain de leur mission.

- b) **L'infobésité** : ce terme est utilisé lorsque les informations sont multipliées ou bien trop abondantes. Il devient alors très compliqué de s'informer efficacement et cela aboutit finalement à de la sous-information. (Cobut & Donjean, 2015)
- c) **Le coût de la communication interne** : la communication est un secteur pour lequel les dirigeants n'hésitent pas à réduire le budget alloué lorsqu'il faut faire quelques économies. (Ibid.)
- d) **La multiplication du nombre de communicants** : le processus de communication interne n'est plus réservé à un nombre limité de responsables. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs y participent

grâce à l'avancée technologique. Cela peut malheureusement parfois s'avérer être négatif. (Ibid.)

- e) **Efficacité difficile à évaluer** : 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. Le travail effectué par le service de communication interne peut donc être remis en doute. (Ibid.)
- f) **Décalage entre les messages de l'organisation et les attentes des collaborateurs** : en fonction de la taille et de la structure de l'organisation, certains messages issus du top management peuvent avoir besoin d'un certain temps pour parcourir les différents niveaux hiérarchiques et ils peuvent surtout être légèrement modifiés durant ce parcours. Dans ce processus, il existe de nombreuses parties prenantes et cela peut donc s'avérer problématique si l'une d'elle ne se retrouve pas dans le message de l'organisation. (Ibid.)

De plus, la communication interne tente souvent d'éviter le conflit. Si l'on prend l'exemple d'un journal d'entreprise, il est la plupart du temps composé d'informations et d'articles positifs. Il est très rare que l'on ose y aborder des sujets plus délicats mais plus représentatifs de ce qu'il se passe réellement dans l'organisation. Les messages transmis par la communication interne sont très idéalistes et cela ne renforce absolument pas leur crédibilité (Bouzon & Morillon, 2009). Cette opinion est partagée par Thierry Libaert, qui indique que « *le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif* » (Libaert, 2005, p.70).

- g) A cette série d'obstacles, il est possible d'ajouter le **manque de reconnaissance**. La communication interne est un domaine relativement difficile à délimiter. Il n'est pas aisé d'en définir l'objet avec précision, même pour les professionnels travaillant dans ce secteur d'activité (Gagné, 2015). Dans de nombreuses organisations, la fonction de la communication interne est difficile à assumer. Les personnes en charge de celle-ci ne sont pas particulièrement

valorisées. Leurs supérieurs ne considèrent pas toujours leurs expertises comme étant légitimes et les collaborateurs avec qui ils sont en contact peuvent se montrer indifférents. (Ibid.)

- h) **Autres causes** : il existe évidemment de très nombreux obstacles qui peuvent empêcher la communication interne d'atteindre ses objectifs. Ils sont pour la plupart liés à sept grandes catégories de facteurs : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité. (Cobut & Donjean, 2015)

1.5. Evaluation de la communication interne

Comme cela a été expliqué dans le point concernant les obstacles, l'efficacité de la communication interne est très difficile à prouver. Elle ne produit que rarement des effets directement observables.

Cela dit, il est de plus en plus courant d'évaluer l'efficacité de la communication interne au sein des organisations. Si l'évaluation s'avère être positive, cette tâche peut aider les communicants internes à être reconnus et donc à devenir plus légitimes. (Lépine, 2015)

Selon Valérie Lépine, les buts premiers de la communication interne étaient à la base d'améliorer le climat social ainsi que les connaissances des collaborateurs au sujet de l'organisation. Il est très important de pouvoir évaluer la réussite de ces objectifs. Pour ce faire, il faut observer la communication en elle-même mais également les personnes qui la pratiquent. (Ibid)

Pour elle, la performance est liée à la réalisation des objectifs fixés par l'organisation et à tout ce qui lui permet de créer de la valeur. Pour pouvoir l'analyser, il faut calculer l'écart qui existe entre ce que les dirigeants attendent de la communication interne et ce qu'elle a pu apporter dans la pratique. La notion de performance se distingue cependant de celle d'efficacité, qui renvoie quant à elle de façon directe à la réalisation d'objectifs fixés auparavant. (Ibid.)

Comme exemple d'indicateurs mesurables pour évaluer l'efficacité d'une action de communication, Lépine cite « *le score de mémorisation d'un message, le nombre de participants à un événement, la fréquence ou le temps de connexion à l'intranet, le taux de clics sur une newsletter, etc...* » (Opcit. p.55).

Malgré cela, on ne peut toujours pas cibler de façon précise tous les bienfaits produits par la communication interne. Il semblerait cependant qu'on lui accorde actuellement de plus en plus de crédit et que l'on lui reconnaisse un impact positif sur les performances des organisations. (Gagné, 2015)

2. La motivation au travail

La motivation est devenue un objet d'étude aux alentours de 1930, notamment avec les chercheurs Tolman et Lewin. En l'observant 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)

A ce stade, il est important de différencier deux termes parfois confondus. La motivation est différente de la satisfaction. La satisfaction est un sentiment qui n'influence pas réellement la motivation, « *elle n'est qu'un constat et pas une dynamique* » (Bomal & Cobut, 2009, p.20). Par contre, la satisfaction peut être considérée comme étant un indicateur de la motivation (Ibid.)

2.1. Définition

Il est compliqué de définir ce concept avec précision tant il a fait débat auprès de chercheurs renommés (Ibid.). Selon Chekib Zedini, la définition de la motivation communément acceptée par la communauté scientifique est la suivante : « *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* » (Zedini, 2016, p.614).

Pour Salvatore Maugeri, la motivation est 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).

Claude Levy-Leboyer affirme quant à elle que « *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.* » (Levy-Leboyer, 1999, p. 20).

A la lumière de ces trois citations, on peut comprendre que la motivation est influencée par de nombreux facteurs et qu'elle est difficilement observable puisque chaque individu réagit de façon différente. Un collaborateur motivé est un individu qui n'hésitera pas à mettre toutes ses capacités au service de l'entreprise, sans garder de réserve. C'est évidemment un grand bienfait pour l'organisation puisqu'il est dès lors possible que le collaborateur fournisse un effort plus important que ce que l'on attend de lui de par sa fonction au sein de l'organisation (Galer & al., 2006). Cependant, comme le rappelle Levy-Leboyer, il ne faut pas oublier que la motivation au travail peut être affectée par des circonstances externes à celui-ci (Levy-Leboyer, 1999). Un collaborateur ayant des problèmes d'ordre privé est susceptible d'avoir une baisse de motivation au travail. Une organisation ne peut donc malheureusement pas agir sur tous les facteurs qui affectent la motivation de ses collaborateurs puisque certains d'entre eux lui sont inaccessibles. Il est toutefois nécessaire d'essayer de dynamiser la motivation du collaborateur, sans quoi elle risque fortement de diminuer avec le temps (Bomal & Cobut, 2009).

2.2. Diverses théories

Les théories concernant la motivation sont très nombreuses et beaucoup de spécialistes sont considérés comme étant des auteurs de référence ayant participé de façon majeure au développement de cette thématique. Nous avons sélectionné certaines des théories principales pour en faire ressortir quelques éléments.

2.2.1. Théorie de Maslow

Cette théorie se base sur la très célèbre pyramide des besoins créée par Maslow. Celle-ci classe les besoins selon leur importance : tout d'abord les besoins physiologiques qui forment la base de la pyramide, suivis de la sécurité, des besoins sociaux, d'estime et enfin d'accomplissement. Chaque personne cherche tout d'abord à satisfaire la base de la pyramide avant de passer aux besoins se trouvant au niveau supérieur. Ce schéma se répète jusqu'à ce qu'elle atteigne le sommet de la pyramide. (Zedini, 2016)

Cela montre que si certains besoins jugés primordiaux par le collaborateur ne sont pas comblés, cela peut affecter sa motivation. (Ibid.)

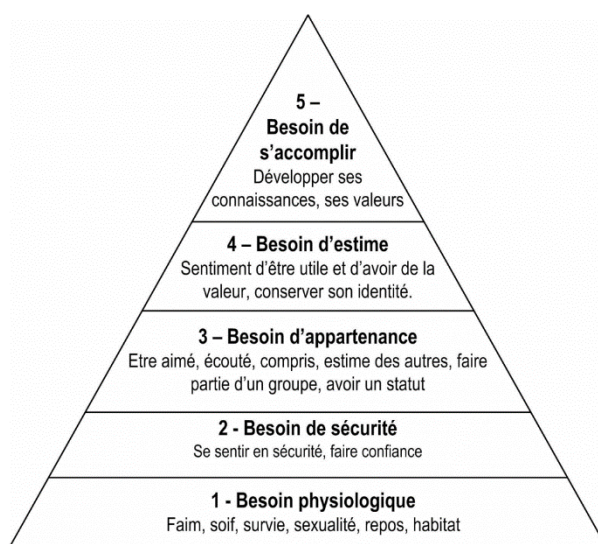


Figure 1 : « Pyramide de Maslow »

2.2.2. Théorie de Herzberg

Herzberg est, tout comme Maslow, l'un des auteurs les plus cités lorsque l'on aborde les théories de la motivation. Sa théorie stipule que les facteurs qui influencent la motivation peuvent être extrinsèques ou intrinsèques. Les facteurs extrinsèques (parfois nommés facteurs d'hygiène) sont des besoins qui ont la capacité de réduire l'insatisfaction lorsqu'ils sont comblés. On y retrouve notamment les conditions de travail, les relations hiérarchiques et transversales, la rémunération, etc... (Ibid.)

Si ces facteurs réduisent l'insatisfaction, ce sont toutefois les facteurs intrinsèques qui affectent réellement la motivation du collaborateur. Parmi

ceux-ci se trouvent par exemple les tâches liées à l'emploi en tant que tel, la possibilité de briguer des postes plus intéressants, la reconnaissance, les responsabilités (Ibid.). Ce sont là les qualités que l'on retrouve dans un emploi de qualité (Vandenbrande T. & al, 2013). Un collaborateur est normalement motivé à fournir un travail de qualité s'il ne ressent pas d'insatisfaction au niveau des facteurs d'hygiène et s'il est satisfait par tout ce qui concerne son poste ou ses perspectives d'avenir. (Zedini, 2016)

Thierry Libaert complète cela en affirmant qu'il est essentiel que le collaborateur soit conscient qu'il est important pour l'organisation, qu'il représente quelque chose à ses yeux. S'il sait que la direction partage cette opinion, alors il est capable de se surpasser dans l'accomplissement des tâches qui lui sont demandées (Libaert, 2005).

Le modèle de Herzberg présente certaines similitudes vis-à-vis de la pyramide de Maslow. En effet, 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 & Cobut, 2009)

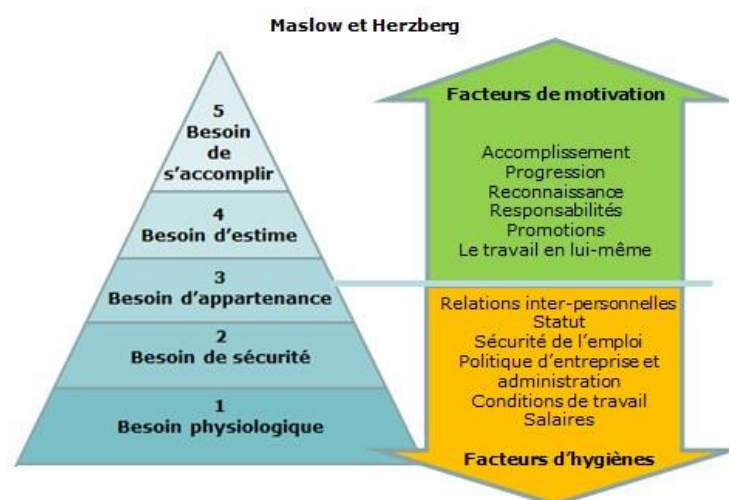


Figure 2 : « Comparaison des modèles de Maslow et de Herzberg ».
Source : Alain.battandier.free.fr

2.2.3. Théorie de Vroom

Les deux théories précédentes font partie de ce que l'on appelle des théories « de contenu ». Bien qu'elles restent des références pour l'étude de la

motivation, elles sont aujourd'hui partiellement dépassées. Actuellement, on accorde davantage de crédit aux théories dites « de processus ». Elles s'intéressent davantage au fonctionnement de la motivation qu'à ce qui la compose (Bomal & Cobut, 2009). Parmi celles-ci, on retrouve notamment la théorie de Victor Vroom.

D'après ce chercheur reconnu, 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 (Ibid.) :

- a) **Le niveau d'expectation** : pour être motivé, le collaborateur doit être convaincu qu'il est capable de fournir un effort qui sera récompensé. S'il ne pense pas en être capable, alors il ne peut pas être motivé par cette perspective.
- b) **L'instrumentalité** : le collaborateur doit croire que les actions qu'il compte entreprendre seront récompensées. Il doit voir en elles un moyen d'obtenir la récompense qu'il s'est fixé.
- c) **La valence** : ce facteur représente la valeur donnée par le collaborateur à la récompense visée.

La motivation au travail résulte de la multiplication de ces trois facteurs : $M = V \times I \times E$. Cela signifie que si l'un de ces facteurs est nul, la motivation le sera également. (Ibid.).

- d) Adams renforce cette théorie en ajoutant **l'équité**. Un collaborateur peut juger les efforts qu'il fournit et les récompenses qu'il peut obtenir en effectuant une comparaison avec les personnes qui l'entourent. Il faut que cela soit équitable pour que la motivation ne soit pas affectée négativement. (Ibid.)
- e) Skinner apporte un dernier facteur à cette théorie, à savoir le **renforcement**. Cela désigne le fait que toute action d'un collaborateur amène des conséquences positives ou négatives. En fonction de cela, il peut être récompensé ou puni. Cela le motivera donc à poursuivre

ses actions ou à les arrêter. A noter que si les récompenses disparaissent, la motivation s'éteindra peu à peu. (Ibid.)

2.2.4. Le modèle O.C.R

Ce modèle, créé par Bomal et Cobut, postule que la motivation est influencée par trois types d'acteurs. Ceux-ci sont tous dépendants les uns des autres. (Ibid.)

- a) **L'organisation** : selon Michel Verstraeten, « *l'organisation, par sa manière de structurer, de répartir le pouvoir, de clarifier les règles du jeu, de créer des valeurs, de définir ses objectifs, de donner du retour sur la réalisation de ses objectifs... contribue à faire émerger ou non la motivation au travail* » (Verstraeten, 2001, p.41).
- b) **Le collaborateur** : c'est tout d'abord à lui-même qu'il incombe de tout mettre en place pour être motivé. Il doit tenter de trouver ce qui le motive et fournir un effort nécessaire pour stimuler ces facteurs de motivation. (Bomal & Cobut, 2009, p.26)
- c) **Le responsable** : chaque collaborateur dispose de ses propres attentes. Le rôle du responsable est de le soutenir pour qu'il puisse atteindre ses objectifs. Par responsable, on entend une personne qui côtoie un certain nombre de collaborateurs tout en leur étant supérieur hiérarchiquement parlant. Il est donc à la fois leader et coach (Ibid.). Cela rejoint la fonction de manager de proximité auparavant décrite.

Ces théories et modèles montrent que la motivation est un processus qui ne s'interrompt jamais. Elle est en constante évolution en fonction des différents événements. Elle ne fonctionne pas du tout par à-coups. Il ne suffit pas de remotiver une fois le collaborateur pour que sa motivation reste constante.

2.3.Mesure de la motivation au travail

Mesurer la motivation d'un collaborateur est extrêmement complexe. Tout d'abord parce qu'on ne peut pas l'observer directement, et ensuite parce qu'elle est en constante évolution. Certaines organisations se tournent donc

vers la mesure de la satisfaction, ce qui est différent mais qui est plus facilement observable. Cette dernière est parfois utilisée comme un indicateur de motivation. (Greffier, 2015)

Il est sans doute possible d'évaluer la motivation générale d'un collaborateur à moyen terme ou à long terme puisque les variations devraient dans la plupart des cas s'équilibrer. Cela s'annonce toutefois bien plus complexe pour le court terme, tant elle peut varier en très peu de temps. La motivation est très influençable et dépendante des situations rencontrées quotidiennement par le collaborateur dans sa vie privée et dans sa vie professionnelle.

3. Qualité du travail

3.1. Qu'entend-on par « qualité du travail » ?

Avant toute chose, il est essentiel d'apporter quelques éclaircissements concernant les termes « qualité du travail ». Dans le cadre de ce mémoire, il faut les comprendre comme étant la qualité du travail fourni par un collaborateur et non pas comme reflétant la qualité générale d'un emploi.

Il serait erroné de penser que, dans une organisation, tous les collaborateurs ont la même notion du terme qualité. En fonction du type d'organisation, de secteur ou encore du poste exercé, tous ont une vision différente de ce terme. Selon Dugué et Petit, il est tout à fait normal que la qualité du travail soit une source de débat au sein d'une organisation. Le fait de confronter différents points de vue permettrait même une certaine amélioration de la qualité du travail. C'est en recevant l'avis d'autres collaborateurs ou de clients que l'on sait si le travail fourni (qu'il soit individuel ou collectif) est de qualité. C'est notamment grâce à cela qu'il est possible de rectifier le tir si cela s'avère être nécessaire. En cas de contact direct avec les clients, c'est assez simple puisque ce sont eux qui jugent la qualité du travail et qui doivent être comblés. Si l'on empêche le débat autour du terme « qualité », alors les collaborateurs s'enfermeront dans leur seule conception de ce mot et cela peut nuire à l'amélioration du travail qu'ils fournissent. (Dugué et Petit, 2013)

Si l'organisation et le collaborateur n'ont pas la même notion de qualité, cela peut vite devenir problématique car le collaborateur risque d'avoir l'impression qu'il ne dispose pas des moyens nécessaires pour que son travail soit reconnu par l'organisation comme étant de qualité. Un dialogue entre les deux parties doit être instauré afin qu'ils puissent se fixer des objectifs communs en tenant compte de différentes circonstances. (Ibid.)

3.1.1. Le concept de performance

Les performances peuvent être représentatives de la qualité du travail. Morin, Savoie et Beaudin ont identifié quatre approches liées à ce concept de performance (Ndangwa & al, 2007) :

- a) **L'approche économique** : des objectifs sont fixés et ils représentent les attentes de la direction. Ils sont la plupart du temps chiffrés.
- b) **L'approche sociale** : elle concerne davantage la dimension humaine de l'organisation. Les objectifs sociaux doivent être remplis pour permettre l'accomplissement d'objectifs économiques (Ibid.). Il faut intégrer les objectifs individuels aux objectifs organisationnels (Achte & al, 2010)
- c) **L'approche systémique** : cette approche représente la capacité d'une organisation à utiliser ses ressources et ses moyens pour atteindre ses objectifs sans devoir mettre ses collaborateurs sous pression. Cela nécessite que l'organisation soit saine et qu'il existe une certaine cohésion en son sein (Ndangwa & al, 2007). En s'assurant de cela, elle œuvre pour sa survie (Achte & al, 2010).
- d) **L'approche politique** : contrairement aux approches précédentes qui sous-entendent l'idée qu'un groupe dominant impose sa vision des choses, celle-ci inclut une idée de négociation. Ici, chaque acteur possède ses propres critères pour juger la performance. (Ndangwa & al, 2007)

3.1.2. Deux niveaux d'analyse de la qualité du travail

Lorsque l'on parle de qualité du travail, deux niveaux différents peuvent être relevés. Il y a tout d'abord la qualité du travail d'un collaborateur et ensuite celle de l'organisation en général.

a) Personnel

Même si les performances d'une organisation se mesurent à une échelle globale, ce sont avant tout les performances individuelles qui sont à la base de bonnes performances collectives. (Roussel, 2000)

Pour analyser la qualité du travail d'un collaborateur, ce sont bien entendu ses performances qui sont passées sous la loupe. Il est important de préciser que dans certains milieux complexes, cette évaluation ne doit pas se limiter à de simples chiffres par exemple. Pour que l'évaluation soit totalement représentative du travail fourni, il faut prendre en compte toute une série de variables et d'acteurs. Si l'on procède comme cela, alors il est possible de voir ce que le collaborateur a réellement accompli pour l'organisation. (Dugué et Petit, 2013)

Lorsqu'un travailleur est au courant que son travail est reconnu par ses pairs, par sa direction ou encore par des clients, il peut alors donner du sens à ce qu'il fait. Dans ce cas, il sait qu'il répond aux attentes de la direction et cette situation peut éventuellement le motiver à devenir le plus performant possible. La situation inverse est malheureusement également envisageable. S'il a le sentiment d'être décevant ou qu'il ne parvient pas à donner du sens à ce qu'il fait, alors cela peut avoir diverses conséquences négatives sur sa santé. C'est en partie pour cette raison qu'il est nécessaire que les directions prennent conscience de ce phénomène et de ce qui empêche les collaborateurs de fournir un travail de qualité. (Ibid.)

b) Organisationnel

Si ce sont bien évidemment les performances individuelles que l'on tente principalement d'améliorer, ce sont malgré tout les performances de l'organisation qui demeurent les plus importantes (Martin, 2008). Ces

dernières sont toutefois dépendantes de toutes les performances individuelles ou d'unité (OCDE, 2006).

En augmentant la qualité du travail de la plupart des collaborateurs, les performances de l'organisation vont indubitablement être également plus élevées. Cependant, ces dernières ne sont pas qu'une simple addition des performances individuelles. C'est en passant par une bonne collaboration entre tous les individus que les objectifs pourront être remplis.

D'après l'Association Française de Communication Interne, « *la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein, avec ses partenaires et ses parties prenantes.* » (ACFI). Si la collaboration entre les personnes issues d'un même service, de services différents, d'organisations différentes, etc... se passe pour le mieux, alors il y a fort à parier que l'organisation puisse parvenir à des résultats remarquables. C'est pour cette raison que le rôle des managers est primordial dans l'obtention de bons résultats. (Galer & al., 2006)

La Balanced Score Card, invention américaine, est un tableau de bord permettant de communiquer avec le plus de clarté possible la stratégie de l'organisation ainsi que ses objectifs précis. Ce tableau permet à tous les collaborateurs de visualiser rapidement si les objectifs fixés par l'organisation sont atteints ou non et de voir la contribution de chaque service, de chaque équipe et parfois même de chaque individu. Cela se décline selon toutes sortes d'indicateurs, qu'ils soient financiers ou pas. Cela permet également à chacun de connaître la performance que l'on attend de lui et de son équipe ou service. (Burgaud, 2001)

3.2. Evaluation de la qualité du travail

La qualité du travail du collaborateur est évaluée différemment selon les organisations. Il peut s'agir de la qualité de son travail au sens propre du terme ou bien des performances obtenues par celui-ci, de son comportement au sein de l'organisation, etc...

Certaines organisations évaluent leurs collaborateurs en ayant recours à des entretiens d'évaluation. Durant celui-ci, le collaborateur est confronté à son supérieur. Tout ce qu'il a accompli durant l'année écoulée est passé en revue. Pour cela, le responsable suit généralement un guide d'entretien ou une grille d'évaluation. Cette entrevue permet au collaborateur de recevoir un feedback et de discuter des objectifs futurs. (Bousson, 2016)

C'est également l'occasion pour le supérieur d'aborder le sujet du développement professionnel. Cela peut s'avérer être très important pour le travailleur, notamment dans le cas où il aurait besoin d'une formation ou bien s'il aspire à une certaine évolution de carrière (Ibid.). Il est devenu primordial que le collaborateur puisse continuer à se former durant sa carrière professionnelle. Il est tout à fait possible que sa formation initiale soit dépassée ou qu'elle nécessite un complément. Offrir la possibilité à un collaborateur de participer à une formation contribue à son développement professionnel (Burgaud, 2001). Enfin, il peut aussi profiter de l'entretien pour exprimer ce qui le satisfait et ne le satisfait pas. (Bousson, 2016)

4. Facteurs d'influence des différents concepts

Les trois concepts qui viennent d'être détaillés sont évidemment influencés par toutes sortes de facteurs. En voici certains parmi les plus intéressants.

4.1. Facteurs d'influence de la communication interne

4.1.1. L'identité d'entreprise

La communication interne est influencée par de nombreux paramètres. Thierry Libaert en a relevé quelques-uns. Le premier paramètre cité par l'auteur n'est autre que l'identité d'entreprise. Celle-ci représente l'entreprise à un instant-T. Cela reprend donc l'activité, la taille, l'organisation (unique ou en réseau), l'ancienneté et la culture d'entreprise (Libaert, 2005). A noter que cette culture d'entreprise ne peut être créée de toute part par l'organisation puisqu'elle ne peut par exemple pas imposer une série de valeurs la représentant. Tout ce que peut faire l'organisation, c'est tenter de

faire évoluer la culture d'entreprise dans la direction qu'elle désire. (Bomal & Cobut, 2009).

4.1.2. Le projet d'entreprise

Cela représente tout ce que l'organisation met en place pour atteindre un objectif à l'instant-T+1. Ce projet est un plan stratégique dans lequel on retrouve des informations telles que les forces et faiblesses de l'organisation, la concurrence, l'objectif financier, les moyens mis en place, etc... (Libaert, 2005).

Le projet d'entreprise influence la communication interne car elle est un outil incontournable pour parvenir à atteindre l'objectif. L'organisation a besoin que les collaborateurs se mobilisent le plus possible et la communication interne peut favoriser cela. De plus, de par son caractère interactionnel, elle peut donner aux collaborateurs l'impression d'avoir participé à l'élaboration du projet. Cela favorise évidemment son approbation par ceux-ci. (Ibid.)

4.1.3. Le dispositif managérial

La communication interne doit accomplir ses trois fonctions principales :

- **Faire connaître** : cette phase concerne principalement la transmission d'informations. (Ibid.)
- **Faire accepter** : après avoir informé, il faut convaincre. Pour cette phase, il est nécessaire qu'un dialogue puisse se construire entre le responsable de la communication et le collaborateur. C'est en écoutant les arguments d'autrui et en lui répondant que l'on parvient à le convaincre (Ibid.). Une fois qu'il est convaincu par les projets de l'organisation, le collaborateur peut devenir un véritable acteur au sein de celle-ci (Bomal & Cobut, 2009). Si par contre il n'est pas convaincu par les projets de l'organisation et refuse d'y adhérer, il n'est pas impossible que le collaborateur choisisse d'adopter un comportement contraire à ce que souhaite l'organisation. Son but est que les projets se réalisent le moins rapidement possible pour qu'il

puisse conserver un certain équilibre et que sa situation reste stable (Martin, 2008).

- **Faire agir** : ce n'est que lorsque cette dernière phase est réalisée avec succès que l'objectif de la communication s'avère être une réussite. Une fois que le collaborateur est convaincu, il faut parvenir à lui faire utiliser ce qu'il a appris dans l'intérêt de l'organisation. (Libaert, 2005).

4.1.4. La motivation

Comme nous avons pu le voir dans les points précédents, la communication interne a plusieurs buts tels que motiver le collaborateur, l'impliquer, le faire adhérer, le faire agir, etc... Si l'on part du principe qu'il faut adapter la communication interne pour pouvoir obtenir ces effets, alors cela signifie qu'elle est également influencée par ceux-ci.

Ainsi, une organisation communiquera de façon différente en interne en fonction de la motivation des collaborateurs. S'ils sont déjà motivés, elle tentera probablement de s'attaquer à d'autres problèmes. Si par contre il y a un manque criant de motivation, elle insistera plus sur cet aspect-là. La communication interne est influencée par ce qu'elle cherche à obtenir. On ne communique pas de la même façon envers des collaborateurs motivés et envers des collaborateurs démotivés.

4.1.5. La qualité du travail des collaborateurs

La communication interne s'inspire beaucoup du travail des collaborateurs pour créer du contenu car elle se doit de relayer toutes sortes de faits. On peut donc dire que la qualité du travail des collaborateurs influence la communication interne puisque celle-ci utilise ce qu'ont réalisé les collaborateurs, notamment pour créer des articles. Elle dépend donc en quelque sorte de leur travail.

4.2. Facteurs d'influence de la motivation

Il existe bien évidemment un nombre incalculable de facteurs capables d'influencer la motivation au travail. Les points qui vont suivre en reprennent quelques-uns parmi les plus importants. Il nous semble toutefois nécessaire de préciser que même si la communication interne permet d'agir directement ou indirectement sur certains d'entre eux, elle n'est malheureusement pas la solution miracle à tous les problèmes de motivation au travail. Ils sont soumis à bien d'autres facteurs (personnels ou organisationnels) qui ont également une part d'influence sur elle.

4.2.1. Le bien-être au travail

Le bien-être au travail peut être perçu comme étant une composante de la motivation au travail. Si un collaborateur se sentant bien sur son lieu de travail n'est pas systématiquement plus motivé, il est évident que celui qui ne se sent pas bien dans son environnement de travail aura moins tendance à donner le meilleur de lui-même pour l'organisation.

Le bien-être au travail est quelque chose de très important, que ce soit pour les collaborateurs ou bien pour les dirigeants puisque ce sont ces derniers qui en bénéficieront. Il ne doit pas être mis de côté, sous peine de détériorer l'épanouissement ou même la santé du travailleur. Dans sa conception la plus stricte, le bien-être au travail se limite à la protection de la santé et de la sécurité du collaborateur sur son lieu de travail. (Dumont & Van Gehuchten, 2014).

Cependant, on réalise de plus en plus qu'il est nécessaire d'aider le travailleur à se sentir bien au sein de son organisation (Ibid.). Actuellement, les collaborateurs cherchent à s'épanouir autant dans leur vie privée que dans leur vie professionnelle. Ils ont donc besoin de ressentir cet épanouissement lorsqu'ils se rendent sur leur lieu de travail au quotidien (Bomal & Cobut, 2009).

C'est notamment pour cela que de nouvelles mesures et de nouveaux modèles organisationnels sont apparus depuis quelques années. Ces derniers devaient à priori avoir la capacité d'améliorer le bien-être des collaborateurs ainsi que leurs conditions de travail, et ce tout en réduisant les risques de problèmes de santé (physique ou psychologique). Dès lors, il est étrange de constater que selon de nombreuses études, tout cela a plutôt tendance à se détériorer (Vandenbrande, 2013). Il y a une croissance de l'absentéisme, des conflits, du stress, de l'agressivité, du nombre de suicides, des cas d'alcoolisme, etc... (Bomal & Cobut, 2009)

Si l'on ignore toutes les mises en garde, se rendre sur son lieu de travail peut devenir une véritable corvée pour le collaborateur. Frédéric Ely compare cette situation à certains mythes issus de la Grèce antique (mythes de la caverne, de Prométhée et de Sisyphe). L'individu est enfermé et condamné à revivre la même journée ou à effectuer la même tâche pour l'éternité. Bien que l'on se trouve évidemment dans une situation très différente, l'auteur veut dire par là que le collaborateur n'a pas le choix. Quotidiennement, il doit effectuer une tâche qu'il trouve pénible. Il ne peut faire autrement car il serait alors exclu du système. Nous devons tous travailler et même si l'on ne trouve pas cela agréable, il faut obligatoirement passer par cette étape pour avoir une vie que l'on pourrait qualifier de « normale ». Cela peut cependant déboucher sur des souffrances sur le plan physique ou psychologique puisque l'individu souffre mais qu'il ne peut quitter ce quotidien sans avoir à subir de préjudices. (Ely, 2016)

En 2015, Proximus s'intéressait à des entreprises qui avaient fait le choix d'adopter un « Nouveau mode de travail ». Les managers de ces organisations assuraient alors qu'il s'agissait d'un des plus grands défis actuels pour le monde organisationnel. Lorsque cette thématique est abordée, certains éléments reviennent fréquemment. Tout d'abord, certaines organisations ont fait le choix de réaménager leurs locaux afin d'obtenir quelque chose de plus moderne avec plusieurs espaces totalement différents les uns des autres pour que le travailleur puisse s'installer là où il se sent le mieux pour travailler. Ensuite, le télétravail devient de plus en plus fréquent. Au-delà du fait que le collaborateur puisse travailler de chez lui certains jours de la semaine, cela

révolutionne le système de confiance. Les évaluations ne sont plus faites sur base de la présence mais bien par rapport aux résultats. (Proximus, 2015)

Cela montre que certaines organisations ont compris que veiller au bien-être du personnel permettait de rebooster les collaborateurs afin qu'ils fournissent un travail de meilleure qualité. C'est pourquoi de grandes organisations belges ont adopté de nouvelles politiques intégrant davantage ce bien-être au travail. Dans le cas de la RTBF par exemple, l'organisation a fait le choix de faire évoluer « *la culture interne pour adopter un management plus collaboratif, casser les hiérarchies parfois sclérosantes et responsabiliser chacun. Et pour prendre en compte le bien-être au travail et le développement personnel.* ». (RTBF, 2016, p.8)

4.2.2. L'environnement de travail

Il est important de préciser que l'environnement de travail est fortement lié au bien-être. Certains milieux sont beaucoup plus éprouvants pour les collaborateurs, que ce soit physiquement ou psychologiquement. On notera par exemple le travail physique, les températures extrêmes, le contact avec un produit dangereux, l'impossibilité de grimper dans la hiérarchie, le manque de relations, etc... Travailler au sein d'une organisation présentant un mauvais environnement de travail nuit évidemment au bien-être et donc à la motivation du collaborateur. (Vandenbrande T. & al, 2013)

Selon Frédéric Ely, un phénomène de « désertification de l'humain dans l'organisation » est constaté depuis quelques années et celui-ci continue de se développer (Ely, 2012, p.91). Le travailleur ressent un certain malaise vis-à-vis de son travail. Il ne trouve plus forcément sa place et il ressent une pression psychologique notamment due à tout ce que relaient les médias concernant la précarité de l'emploi. Tous les jours, ils évoquent des licenciements massifs, des délocalisations, des fermetures, etc... (Ibid.)

Les collaborateurs peuvent être victimes de stress et de souffrances sur leur lieu de travail (Ely, 2012). Cela affecte la santé psychologique du travailleur mais également sa santé physique. Beaucoup de thérapeutes en ont témoigné

(Ely, 2016). Il est étrange de constater que malgré le fait que la santé mentale au travail soit devenue un grand enjeu pour la santé publique, beaucoup d'organisations ne font aucun effort pour renforcer la cohésion entre les différents collaborateurs. (Ely, 2015)

D'après Ely, il est nécessaire qu'au sein d'une organisation, la direction soit consciente de toutes les difficultés qu'éprouvent les collaborateurs. Il s'interroge sur la façon dont on pourrait amener le management à prendre conscience de cette réalité propre à chaque organisation et sur la manière dont on pourrait utiliser la communication interne pour que celle-ci intègre plus l'individu afin qu'il s'y sente à sa place (Ely, 2012). Certains dirigeants sont atteints d'un syndrome légèrement stéréotypé. Ils s'estiment suffisamment compétents et informés que pour savoir quelles mesures prendre. Ils ne cherchent pas à connaître l'environnement de travail des collaborateurs ni ce que leurs décisions impliquent pour eux (Ely, 2016). Pourtant, d'après une étude Mobicadres datant de 2014, l'environnement de travail est le troisième facteur qui influence le plus les changements de poste après le contenu du travail et rétribution et après le développement professionnel (Greffier, 2015).

Valentine Lépine indique que « *la spécificité de la communication interne, c'est qu'elle s'occupe des gens* » (Lépine, 2015, p.58). Il est très important que l'on puisse lui reconnaître une utilité sociale. Le rôle d'un communicant interne ne devrait pas se limiter à la transmission d'informations et de messages provenant de l'organisation. Il est normal que celle-ci cherche à ce que les collaborateurs adhèrent aux projets et à la culture d'entreprise, mais la communication interne peut être bien plus utile que cela. Lorsque l'on en fait bon usage, elle permet également de valoriser les collaborateurs. Il faut qu'ils puissent être écoutés, qu'ils n'aient pas peur de partager ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent. Ils doivent sentir que leur opinion n'est pas inutile et que leur environnement de travail est propice au travail de qualité. S'ils doivent refouler tout cela, cela peut causer de la frustration. Pour parvenir à des résultats, il faut évidemment que les communicants internes possèdent certaines qualités relationnelles. (Ibid.)

Cadre législatif belge et européen en termes de bien-être au travail : au niveau juridique, le bien-être se résume principalement au respect de la sécurité et de la santé au travail. La loi de référence est celle du 4 août 1996 (Emploi.be, 2017). D'après cette loi, les mesures prises affectent les points suivants : la sécurité du travail, la protection de la santé du travailleur au travail, les aspects psychosociaux du travail, l'ergonomie, l'hygiène du travail et l'embellissement des lieux de travail (Loi du 04/08/1996, chap.2, art.4).

Cette législation est différente de la précédente, qui était nommée « *Règlement général pour la protection du travail* » (RPGT). Les nouvelles règles sont moins détaillées qu'auparavant. Elles concernent davantage des objectifs que des moyens à mettre en place. La nouvelle structure de la législation présente donc plus de flexibilité et cela permet aux employeurs de l'interpréter à leur façon. A noter que les dernières règles du RPGT étant toujours d'actualité tendent à disparaître puisqu'elles sont intégrées petit à petit au code actuel ou sont abrogées (Emploi.be, 2017). Le problème majeur de toutes ces normes actuelles, c'est qu'elles sont à la fois très complexes et très floues. Seuls de véritables experts peuvent saisir précisément ce dont elles font l'objet. Le Code du bien-être est régulièrement modifié ou plutôt complété. Cela montre que c'est un domaine qui attire de plus en plus l'attention tant la santé au travail est devenue un enjeu important pour le monde du travail. (Dumont & Van Gehuchten, 2014)

Au niveau européen, les premières recherches concernant la santé et la sécurité ont été menées durant la fin des années 50 lors de la création de la Communauté Economique Européenne. Ensuite, l'année 1974 voit l'instauration du Comité consultatif pour la sécurité, l'hygiène et la protection de la santé sur le lieu de travail. Son but principal était d'aider la Commission qui prévoyait alors quelques activités pour ce secteur. (Kraatz, 2017)

Depuis les années 90, l'Union Européenne a poussé petit à petit les Etats Membres à adopter de nouvelles mesures afin d'augmenter le bien-être au travail. Si l'on prend le cas de la Belgique, de nombreuses réglementations proviennent des communautés ainsi que de l'UE (Dumont & Van Gehuchten, 2014,). Grâce à l'Europe, on a vu naître des normes minimales en termes de

protection du travailleur. Cela signifie que si un Etat membre le désire, il peut très bien prendre des mesures plus poussées mais cela ne doit toutefois pas provoquer de répercussions économiques (Kraatz, 2017). Ces normes sont effectives depuis le Traité de Lisbonne (2007), date à laquelle « *la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne est devenue juridiquement contraignante et la politique en matière de santé et de sécurité a occupé une place d'autant plus importante dans la législation de l'Union* » (Kraatz, 2017, p.1). Toute cette démarche a été mise en place pour pouvoir achever le marché unique européen. (Ibid.)

L'Union Européenne a déjà adopté plusieurs stratégies concernant le bien-être au travail. Chacune d'entre elles se déroule sur plusieurs années. A l'heure d'aujourd'hui, la stratégie effective entre 2014 et 2020 a trois grands défis à relever. Tout d'abord, il faut en priorité simplifier et améliorer toutes les normes en vigueur. Ensuite, il faut veiller à ce que la prévention concernant les maladies professionnelles soit plus développée et plus présente. Enfin, il est nécessaire de trouver des pistes ou bien une solution quant au vieillissement général de la main d'œuvre. A travers ses recherches, l'UE s'intéresse un peu plus attentivement aux microentreprises et aux petites entreprises. (Ibid.)

4.2.3. La cohésion

Pour qu'un collaborateur soit motivé, il est primordial qu'il ressente une certaine cohésion au sein de son équipe. Les liens affectifs qui lient les différents membres d'une équipe sont d'une importance capitale pour ceux-ci et doivent être travaillés afin d'être renforcés (Andry, 2016).

De plus, comme cela a déjà été expliqué, la cohésion favorise le sentiment d'appartenance à l'organisation. Par la suite, celui-ci influence à son tour positivement la motivation au travail. Le collaborateur sent qu'il fait partie d'un groupe et il sera donc plus concerné par le bon fonctionnement de ce groupe et par les objectifs de celui-ci. En s'y sentant bien intégré, il est probable qu'il fournisse davantage d'efforts et qu'il adopte un meilleur

comportement que dans le cas où il aurait le sentiment de travailler pour une entité qui lui est extérieure.

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.17). Cela montre que le collaborateur a besoin de sentir qu'il fait des efforts afin d'atteindre un objectif qui est commun à toute son équipe et que tout le monde adopte un comportement propice à la réalisation de cet objectif.

4.2.4. Confiance organisationnelle

D'après Neveu, la confiance organisationnelle peut être définie comme suit : *« au sens large, la confiance au sein de l'organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise »* (Neveu, 2004, p.1071). Ce concept est très important pour la motivation et le bien-être au travail puisque cela aide le collaborateur à se sentir à l'aise dans son environnement de travail.

Frederic Ely avance que la confiance est un élément très important au sein d'une organisation. Elle peut intervenir entre des personnes, entre des secteurs ou même entre des organisations. On sait qu'elle peut avoir un grand impact sur les performances des collaborateurs et donc sur celles de l'organisation elle-même. Il n'est également plus à démontrer que la confiance est liée à la communication et au management (Ely, 2015). La communication interne pouvant donc être considérée comme un outil de management, il est possible d'avoir un impact sur le collaborateur ainsi que sur les relations qui les unissent entre eux. (Ibid.).

Ely a réalisé de longues recherches au sein d'entreprises françaises. Il en a conclu que les collaborateurs sont de moins en moins réceptifs aux messages transmis au moyen de la communication interne. Cela s'explique notamment par le fait qu'il existe de grandes différences entre le discours de

l'organisation et les dures réalités du travail. Il arrive que les supérieurs hiérarchiques ne respectent pas les valeurs que l'organisation cherche à promouvoir et cela détériore fortement la confiance entre les collaborateurs et la direction. Suite à cela, on peut même voir apparaître une forme de défiance envers l'organisation. (Ibid.).

Ce phénomène est renforcé par les scandales à répétition causés par des hommes puissants (hommes politiques, PDG, etc...). Il n'y a plus de réel lien de confiance entre les collaborateurs et l'organisation tant ils entendent parler de fraudes, de licenciements abusifs ou massifs, etc... Tout cela favorise l'individualisme, déjà omniprésent dans notre société. Le collaborateur se replie sur lui-même, se méfie et n'adhère plus totalement à la culture d'entreprise (Ibid.). « *La nécessité de communiquer en interne est donc importante à ce moment car au plus les employés vont percevoir une incertitude quant à leur avenir au sein de l'entreprise, au plus leur volonté de quitter l'entreprise sera importante.* » (Donjean & al, 2012, p.28).

Même si l'on cite souvent la communication interne comme étant un outil de management, certains auteurs n'hésitent pas à parler d'une « utopie de la communication interne », notamment pour les raisons précédemment citées. (Ely, 2015, p. 200)

4.2.5. Pratiques des ressources humaines

Les ressources humaines ont évidemment un grand impact sur la motivation. Beaucoup de pratiques sont capables de l'influencer. En voici quelques-uns :

- a) **La rémunération** : En 2006, l'OCDE a rédigé un rapport concernant la rémunération liée aux performances (RLP). Selon l'organisme, c'est une alternative qui permet de motiver les collaborateurs puisque ceux-ci sont prêts à fournir des efforts plus importants s'il y a une récompense à la clé. Ils voient également cela comme étant une reconnaissance de leur travail. (OCDE, 2006)

Il est évident que la rémunération influence la motivation. Chaque collaborateur travaille en priorité pour pouvoir subvenir à ses besoins.

De plus, il suffit de constater que de nombreux travailleurs sont prêts à quitter leur emploi si on leur en propose un autre, mieux rémunéré. (Greffier, 2015)

Cela dit, il faut apporter une nuance à cela car il ne faut pas croire que plus la rémunération est importante, plus l'individu sera prédisposé à fournir plus d'efforts. Tout dépend de la plus-value que cela lui apporte. Un individu gagnant largement plus d'argent qu'il n'en faut pour subvenir à ses besoins serait probablement moins motivé par un bonus qu'un autre individu pour qui ce bonus représenterait une récompense financière non-négligeable.

Enfin, la rémunération ne constitue qu'un facteur extrinsèque de motivation. Bien qu'il puisse influencer la motivation, il apporte toutefois moins de bienfaits à l'organisation qu'un facteur intrinsèque de motivation. (Andry, 2016)

- b) **L'éthique** : en 2015, le journal Le Monde affirmait que 84% des salariés se sentaient concernés par les actions menées par leur employeur (Le Monde, 2015). C'est donc devenu très important pour le management puisqu'un collaborateur qui juge que les agissements de son organisation ne sont pas corrects montrera en toute logique moins de motivation que s'il les soutient totalement.
- c) **Méthodes d'évaluation** : comme cela a été dit précédemment, chaque organisation évalue ses collaborateurs. Il y a plusieurs méthodes et cela peut avoir un impact sur la motivation du collaborateur. A-t-il la possibilité de s'exprimer ? Est-il suffisamment informé quant à l'avancée de ses objectifs ? Est-ce que des primes dépendent de son évaluation ? Est-il noté pour le travail qu'il accomplit ? La façon dont il est évalué par son supérieur impacte la motivation du collaborateur.
- d) **La mobilité interne** : au sein d'une organisation, il n'est pas rare de voir des collaborateurs être promus ou simplement changer de poste. Il y a quelques années encore, la logique était qu'une carrière était une succession de postes de plus en plus importants. C'était ainsi l'ancienneté qui était privilégiée. Si ce schéma est encore d'application dans certaines organisations, ce n'est plus le cas partout.

A l'heure actuelle, on cherche davantage à mettre un collaborateur au poste qui lui convient le mieux. La promotion est donc plus due aux qualités de la personne qu'à son ancienneté ou son parcours. Et il est toujours plus avantageux de conserver des collaborateurs en leur proposant un nouveau poste que de recruter en externe. Cependant, il est très difficile de procéder de cette façon. (Guy-Coquille & Janand, 2017)

La motivation est influencée par la mobilité interne car il est par exemple plus motivant de savoir que de bonnes performances peuvent mener à une promotion plutôt que de savoir que c'est l'ancienneté qui prime.

4.2.6. Les nouveaux enjeux des organisations

Selon Géraldine Bomal et Eric Cobut, l'apparition des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a créé de nouveaux défis auxquels tentent de répondre les organisations. Pour ce faire, elles se focalisent en priorité sur cinq objectifs qui impactent la gestion de la motivation. (Bomal & Cobut, 2009)

- a) **La flexibilité** : la structure matricielle ou la structure en réseau sont maintenant privilégiées pour que la ligne hiérarchique soit moins importante. S'il y a moins de niveaux hiérarchiques, alors il est plus facile de s'adapter. (Ibid.)
- b) **La diversité** : actuellement, les organisations présentent une très grande diversité au niveau des collaborateurs : sexes, âges, éventuels handicaps, plusieurs spécialisations, etc... Malgré toutes ces différences, l'organisation doit « *créer un environnement de travail où chaque collaborateur se sent apprécié pour ses mérites, ses compétences et sa personnalité* » (Bomal & Cobut, 2009, p.15).
- c) **L'expertise** : les collaborateurs ont de plus en plus de connaissances et de savoir-faire, quel que soit le secteur d'activité. Les tâches liées aux emplois sont donc plus variées et laissent plus de liberté que les nombreuses tâches répétitives que nous connaissions auparavant.

L'homme n'est plus considéré comme une machine (Ibid.). Nous sommes à présent loin de modèles tels que le Taylorisme puisque le collaborateur dispose de plus d'autonomie et qu'il participe souvent à la conception, à la réalisation et au contrôle de la tâche. Cette dernière est donc enrichie (Bousson, 2016).

Il faut cependant nuancer quelque peu ce point. L'enrichissement des tâches est une tendance que l'on observe dans le monde organisationnel mais cela ne veut pas dire qu'il concerne tous les emplois. Certaines tâches, de par leur contenu, peuvent uniquement être réalisées à la chaîne et n'offrent que très peu d'autonomie à ceux qui les effectuent.

- d) **La responsabilisation** : les anciennes techniques de contrôle sont aujourd'hui dépassées. A l'heure d'aujourd'hui, il faut amener le collaborateur à se sentir responsable plutôt que de le forcer à obéir (Bomal & Cobut, 2009). S'il a le sentiment qu'une décision lui est imposée, cela va affecter négativement son sentiment d'autonomie (Andry, 2016). C'est là un rôle très important pour les différents responsables de l'organisation qui vont devoir transmettre ce sens des responsabilités à l'ensemble des collaborateurs. S'ils y parviennent, alors leur attitude face au travail se modifiera et cela profitera à l'organisation. (Bomal & Cobut, 2009)
- e) **La transparence** : une organisation sera plus performante si elle applique le principe de transparence à sa communication (interne comme externe). La culture d'entreprise doit être reflétée par la communication. Les collaborateurs doivent la ressentir au quotidien pour pouvoir s'en imprégner. (Ibid.)

4.2.7. Le leadership

Durant les années 80, on réalise que les différents leaders d'une organisation ont un impact important sur les personnes dont ils sont en charge. Pour ce mémoire, cela concerne donc tous les teamleaders, cadres, directeur, etc...

En 1978, Burns décrit deux types de leadership :

- a) **Leadership transactionnel** : des transactions se déroulent entre le leader et ses subordonnés. Le leader cherche à améliorer leur niveau et leurs performances. (Saint-Michel & Wielhorski, 2011)
- b) **Leadership transformationnel** : il s'agit plutôt ici d'un engagement mutuel entre le leader et ses subordonnés. Ils partagent tous la même vision et les mêmes valeurs. Il faut pour cela que le leader soit charismatique et qu'il communique aisément envers son équipe. (Ibid.)

En 1985, Bass reprend les recherches de Burns et affirme que selon lui, un leader peut tout à fait présenter les deux types de leadership. Ce serait d'ailleurs une qualité d'un leader performant (Ibid.). Un autre modèle émerge dans les années 80. C'est celui de Hersey et Blanchard, contenant un nouveau type de leadership (Bomal & Cobut, 2009) :

- c) **Leadership situationnel** : le leader peut avoir deux types de comportements. L'un est orienté vers la tâche (le leader répartit très efficacement le travail, définit les objectifs, etc...), l'autre vers les relations (le leader fait très attention au climat de travail, il écoute et conseille, etc...). Le croisement de ces deux comportements donne naissance à plusieurs styles de leadership (Ibid.) :
 - Directif : le leader suit de très près tout ce que font les collaborateurs, il intervient fréquemment.
 - Persuasif : il justifie la plupart du temps ses décisions et il encourage les débats.
 - Participatif : il encourage la prise de décision, partage beaucoup d'idées.

- Déléгатif : il délègue un maximum ses responsabilités.



Figure 3: « les styles de leadership selon Hersey et Blanchard ».

Source : Antonin Gaudand

Un style n'est pas systématiquement meilleur qu'un autre, cela dépend beaucoup de la situation et du degré de maturité des collaborateurs. (Ibid.)

Plus récemment, en 2008, Boyatzis, Goleman et McKee ont proposé six styles de leadership. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils encouragent les leaders à maîtriser ces six styles afin de pouvoir s'adapter le mieux possible à la situation. Ces styles sont les suivants : visionnaire, entraîneur, partenaire, démocratique, gagnateur, commandeur. (Ibid.)

On peut aisément deviner quelles caractéristiques se cachent derrière ces différents termes. En les maîtrisant tous, le leader peut faire face à toutes les situations tout en tirant le meilleur des collaborateurs. Le leadership influence fortement la motivation. Lorsque l'on doit travailler sous les ordres d'un supérieur hiérarchique que l'on ne respecte pas où que l'on ne comprend pas, une baisse de motivation s'en ressent. C'est pour cela que le leader doit choisir un style adapté à son équipe.

4.3. Facteurs d'influence de la qualité du travail

4.3.1. Expérience personnelle du collaborateur

Quelle que soit la tâche demandée au collaborateur, elle peut être caractérisée par des déterminants (techniques, culturels et sociaux) et par des finalités bien précises. L'activité est accomplie en tenant compte d'un certain nombre de contraintes (Raybois, 2014). *« Dans cette perspective, l'activité peut être conçue comme « débat de normes », ces dernières provenant de multiples sources (organisation du travail, équipe, patient...) mais aussi du travailleur lui-même. Ce dernier introduit dans la réalisation des tâches ses propres normes et valeurs, sa conception des tâches et du métier, de telle sorte que son activité exprime également sa manière personnelle de faire. Ainsi, le travail fait l'objet de multiples transformations en raison de redéfinitions des tâches prescrites par les agents, ces redéfinitions étant individuelles et collective. S'ils adaptent leur activité aux prescriptions et contraintes du milieu, les travailleurs ne sont pas totalement déterminés de l'extérieur, ils construisent leurs propres évaluations, développent leurs savoir-faire »* (Raybois, 2014, p.93).

Ces quelques lignes résument le fait qu'un collaborateur a sa propre façon de réaliser les tâches qui lui sont demandées tout en respectant évidemment certaines contraintes. Son but est d'atteindre une qualité de travail qu'il juge convenable afin qu'il puisse affirmer que son travail est fait correctement. A l'inverse, si la tâche est jugée indigne ou si l'organisation du travail n'est pas bien adaptée, le collaborateur pourrait ne pas parvenir à fournir un travail de qualité. (Ibid.)

4.3.2. La motivation

Le lien entre la motivation et la qualité du travail sera abordé plus en détail par la suite mais il est évident qu'elle représente un facteur d'influence important pour la qualité du travail. Les performances de l'organisation dépendent en partie de la motivation du personnel (Zedini, 2016). Un collaborateur motivé est plus prédisposé à faire des efforts supplémentaires

pour fournir un travail de bonne qualité. A l'inverse, la qualité du travail risque fortement d'être moins élevée s'il souffre de démotivation.

La motivation, comme cela a été précisé auparavant, n'est pas du tout stable et est influencée par de nombreux facteurs qui ne sont pas contrôlables par l'organisation. Elle peut très bien changer du jour au lendemain en fonction des événements quotidiens vécus par le collaborateur dans sa vie privée et dans sa vie professionnelle.

4.3.3. Le temps et la charge de travail

Ces deux facteurs sont liés puisqu'ils provoquent le même phénomène. Si un travailleur n'a pas le temps dont il a besoin pour effectuer une tâche ou bien si la charge de travail est trop importante pour un certain laps de temps (une journée par exemple), cela risque de nuire à la qualité de son travail.

Le temps dont dispose le collaborateur pour réaliser une tâche définie peut également être une source de problèmes. Grâce à son expérience, il connaît précisément le temps théorique dont il doit disposer s'il veut obtenir un résultat convenable. Cependant, on peut constater que tous les collaborateurs n'ont pas systématiquement à leur disposition le temps dont ils ont besoin. Cela peut conduire à un travail d'une qualité moindre. D'autant plus que beaucoup de facteurs influent sur ce temps, qu'ils soient propres au collaborateur ou à l'organisation. Chaque tâche est accomplie à chaque reprise dans un contexte différent et cela doit être pris en compte (Zedini, 2016). Il est évident que la qualité du travail est fortement liée au facteur temporel. Si l'on prend le milieu hospitalier comme exemple, le personnel soignant est souvent obligé d'agir dans l'urgence tant la charge de travail est importante. Cependant, ils sont évidemment obligés de fournir un travail de qualité puisqu'ils ont la santé des patients entre leurs mains. Ils sont donc contraints de trouver le meilleur compromis possible entre le temps passé et la qualité du travail. (Ibid.)

4.3.4. Le climat de travail

Le climat de travail est un autre facteur à prendre en compte. Si le lieu de travail du collaborateur jouit d'une bonne atmosphère, alors il est probable que ce dernier soit plus enclin à fournir un travail de qualité (Galer & al., 2006). Ce lien entre le climat de travail et les performances du collaborateur n'est plus à démontrer. Si par contre il n'est pas positif, cela risque d'affecter à la fois la motivation et la qualité de travail du collaborateur. (Ibid.)

Quand le climat est bon, le collaborateur peut tenter d'accomplir ses propres objectifs tout en participant à la réalisation de ceux de l'organisation. Ces auteurs rejoignent l'idée que la motivation de chaque collaborateur est sensible à des facteurs différents. Il n'y en a pas deux qui réagissent de la même manière. (Ibid.)

Plusieurs facteurs influencent le climat de travail, on peut notamment citer l'histoire de l'organisation, sa culture, sa stratégie, son management, son environnement externe, les pratiques et compétences des cadres, etc... On devine à ces facteurs qu'il est possible d'impacter certains d'entre eux, mais il y en a d'autres qui échappent à tout contrôle (l'histoire de l'organisation par exemple). (Ibid.)

Dans une organisation, il est essentiel que les responsables soient de véritables modèles. Cela peut s'avérer être très inspirant pour les collaborateurs. Au plus un manager connaît ses collaborateurs, au plus il a la possibilité d'obtenir de bons résultats. De plus, il doit parvenir à développer la collaboration au sein du groupe. Les performances individuelles sont importantes mais elles doivent s'intégrer à un effort collectif. Le management est en partie garant du climat de travail puisque c'est à lui que revient la lourde tâche de tirer le maximum des collaborateurs. (Ibid.)

Dans le cadre d'un emploi, il y a évidemment toujours une charge de travail minimale à respecter. Cependant, chacun est libre d'investir le temps et l'énergie qu'il désire pour aller au-delà de cette charge minimale. En créant un climat de travail favorable, on maximise les chances de voir les collaborateurs se dépasser pour parvenir à fournir un travail plus important et de meilleure qualité (Ibid.). Il est impératif que ce climat de travail ne se

dégrade pas car dans ce cas-là, la motivation et la satisfaction du collaborateur risquent fortement d'être diminuées et cela aura donc un impact direct sur ses performances et celles de l'organisation (Greffier, 2012).

4.3.5. La rémunération

La rémunération n'a pas seulement un impact sur la motivation, elle peut également influencer la qualité du travail dans certains cas. Effectivement, les performances d'un collaborateur sont susceptibles d'être revues à la hausse s'il en est récompensé. S'il y a par exemple un bonus à la clé, il fournira peut-être un effort plus important pour atteindre les performances exigées. Cela améliorera donc la qualité de son travail. (OCDE, 2006)

Il faut toutefois apporter la même nuance que pour le lien qui unit la rémunération et la motivation. Une récompense financière peut amener un collaborateur à améliorer la qualité de son travail dans le cas où cela peut lui apporter une réelle plus-value. S'il gagne bien sa vie et que le bonus ne représente pas de réelle différence pour lui, il est probable qu'il ne fournisse pas systématiquement l'effort nécessaire pour le décrocher.

4.3.6. La collaboration

Quand il existe une certaine cohésion au sein d'une équipe, les collaborateurs sont plus enclins à coopérer entre eux. Cela n'a cependant pas toujours un impact sur leur travail personnel. Pour le comprendre, il suffit de prendre l'exemple d'un individu qui a un contrôle total sur le processus de réalisation d'une tâche, en partant de sa conception et jusqu'à sa finition. Une bonne collaboration est toutefois susceptible d'apporter de grands bénéfices à l'organisation. Le travail d'équipe n'est pas seulement l'addition du travail de chaque membre. Une bonne coopération favorise la transmission d'informations, la réalisation de tâches collectives, elle atténue les tensions au sein de l'équipe, etc... Cela a donc des répercussions positives sur la qualité du travail de l'équipe en question et cela ne peut qu'être bénéfique à chacun de ses membres.

5. Liens entre les différents concepts

Comme cela a été annoncé précédemment, ce cinquième point va nous permettre d'établir les différents liens qui unissent les trois concepts de base. Cela nous aidera à comprendre de quelle façon ils s'influencent réciproquement.

5.1. Liens entre la communication interne et la motivation

- a) **La communication interne influence la motivation en donnant du sens aux actions et aux informations** : dans la définition de la communication interne livrée par Détrie et Broyez, on peut constater que celle-ci a notamment pour but de donner du sens aux actions accomplies au sein de l'organisation (Détrie et Broyez, 2001). Sur base de cela, il ne fait aucun doute qu'un collaborateur montrera plus de motivation s'il parvient à trouver un sens à ce qu'il fait que si cela lui semble inutile ou superflu.

Cobut et Donjean ont également relevé qu'un des buts de la communication interne était de produire du sens. Cependant, ils parlent dans ce cas-ci davantage du sens des informations transmises (Cobut & Donjean, 2015). Cela rejoint toutefois le même phénomène puisque cela permet au collaborateur de prendre conscience de l'impact qu'il peut avoir sur l'organisation et il peut ainsi également comprendre ce qu'il se passe autour de lui (Ibid.). Augmenter sa connaissance de l'organisation l'aide à donner du sens à ce qu'il fait puisqu'il comprend mieux les différents enjeux.

- b) **La communication interne influence la motivation en favorisant la cohésion et le sentiment d'appartenance** : la définition de Détrie et Broyez indique également que la communication interne appelle à la cohésion (Détrie et Broyez, 2001). Il va sans dire qu'un manque de cohésion peut avoir un impact négatif sur la motivation puisque cela peut éventuellement nuire au climat de travail. Travailler au sein d'un environnement qui n'est pas positif ne motive généralement pas le

collaborateur à donner le meilleur de lui-même. (Vandenbrande T. & al, 2013)

Obtenir une bonne cohésion est un enjeu très important pour une organisation puisque cela contribue à créer une véritable identité. Les collaborateurs peuvent alors développer un sentiment d'appartenance vis-à-vis d'un groupe et vis-à-vis de l'organisation (Cobut & Donjean, 2015). Si le collaborateur a le sentiment de travailler pour le bien d'une entité dont il fait partie intégrante, cela peut avoir un impact positif sur sa motivation au travail. (Andry, 2016)

Enfin, toujours dans cette logique de cohésion, la communication interne peut être utilisée pour donner de l'importance à chaque collaborateur. En l'utilisant à bon escient, il est possible de faire comprendre à tous les collaborateurs qu'ils existent, qu'ils comptent aux yeux de l'organisation. S'ils se sentent ainsi considérés, cela peut affecter positivement leur motivation. (Libaert, 2005).

- c) **La motivation influence la communication interne puisque celle-ci s'adapte aux spécificités de l'organisation et des collaborateurs** : la communication interne cherche à atteindre certains objectifs en adoptant une stratégie de communication. La motivation et la satisfaction des collaborateurs sont évidemment différentes dans toutes les organisations. Il va sans dire que l'on ne communique pas de la même façon vers des collaborateurs motivés et vers des collaborateurs en manque criant de motivation. C'est en cela que la motivation influence la communication interne. Elle s'adapte à la situation de l'instant-T.

Ce point montre qu'il existe des liens rétroactifs entre les deux concepts. La communication interne influence la motivation, mais celle-ci influence la communication interne en retour.

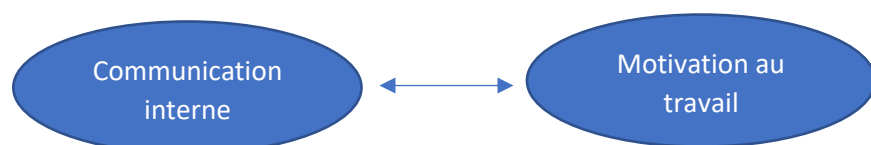


Figure 4 : illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la motivation au travail.

5.2. Liens entre la communication interne et la qualité du travail

a) La communication interne influence la qualité du travail en aidant le collaborateur à avoir une conception plus précise de son travail et de son environnement : comme cela a déjà été dit à plusieurs reprises, la communication interne permet de transmettre des informations de façon verticale et transversale. Si les informations sont pertinentes et communiquées correctement, elles peuvent aider le collaborateur à mieux comprendre son environnement de travail et ce que l'on attend de lui. Cela lui permet également de prendre conscience de ce que réalisent les autres personnes autour de lui. En augmentant sa connaissance de l'organisation, de son environnement de travail et de ses propres tâches, le collaborateur est susceptible de fournir un travail de meilleure qualité. Si tout est clair et bien expliqué, cela ne peut qu'augmenter l'efficacité.

b) La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la coopération : quand la communication interne d'une organisation est utilisée efficacement, elle peut faciliter la coopération entre les personnes d'un même service ou de services différents. Si cette coopération se déroule bien, la qualité du travail s'en verra grandie puisque pour qu'une organisation obtienne de bons résultats, il faut impérativement que les performances individuelles soient bonnes mais cela requiert également une bonne coopération au sein de celle-ci.

Si l'on considère les échanges entre collaborateurs ou entre services comme faisant partie de la communication interne, comme le suggérait notamment De Saint-Georges, alors cette dernière a le pouvoir d'améliorer la qualité du travail quand elle ne rencontre pas d'obstacle. Une bonne communication contribue à l'amélioration des performances.

c) La communication interne influence la qualité du travail en favorisant la motivation au travail : au vu de la thématique, ce

lien est évidemment le plus important. La revue de littérature a montré à de nombreuses reprises que des liens existaient entre les trois concepts de base. Lorsqu'elle est gérée de façon idéale, la communication interne peut avoir un impact positif sur la motivation et sur la qualité du travail. Cet impact peut être direct ou bien indirect si la communication interne influence davantage certaines composantes.

Toutefois, l'approche que nous avons voulu développer est que la communication interne peut influencer la motivation de nombreuses façons ; et qu'en améliorant cette dernière, elle est capable de produire un impact positif sur la qualité du travail du collaborateur. C'est en fait le moyen d'action le plus efficace que possède la communication interne sur la qualité du travail. Cela a tendance à se confirmer au vu de tout ce qui a été développé dans cette revue de littérature. Ces liens vont être brièvement définis dans le point suivant.

- d) La qualité du travail influence la communication interne en lui fournissant du matériel :** comme cela a été expliqué, la communication interne a notamment pour rôle de relayer ce qu'il se passe au sein de l'organisation. Cela signifie que si une équipe, un service, un département, un site ou même tous les collaborateurs fournissent un travail de très bonne qualité, il y aura obligatoirement des informations ou des résultats à communiquer à l'ensemble de l'organisation. L'organisation ne communiquera évidemment pas de la même façon en cas de grand succès ou en cas de gros échec. La communication interne s'adapte toujours à l'organisation, aux différents événements, aux collaborateurs et à ce qu'ils réalisent.

Tout comme le point précédent, on constate une réciprocité dans les liens unissant les deux concepts.

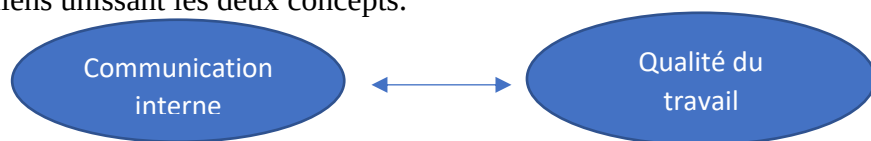


Figure 5: illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la communication interne et la qualité du travail.

5.3. Liens entre la motivation et la qualité du travail

- a) **La motivation influence la qualité du travail en poussant le collaborateur à contribuer le plus possible au bon fonctionnement de l'organisation** : si un collaborateur est motivé, pour quelque raison que ce soit, il devrait normalement effectuer un effort plus important que l'effort minimal dont il pourrait se contenter. Cela aura irrémédiablement un impact positif sur la qualité de son travail puisque la motivation se révèle bien souvent être le moteur du collaborateur. Plus celle-ci est grande, plus il est susceptible de fournir un travail de qualité.
- b) **La qualité du travail influence la motivation du collaborateur en lui montrant le fruit de ses efforts** : lorsqu'un collaborateur est conscient que son travail est de bonne qualité ou bien lorsqu'il sait que celui-ci est jugé comme tel par ses pairs ou supérieurs, cela peut le motiver à vouloir garder ce cap ou même à redoubler d'efforts. C'est là tout l'intérêt de reconnaître le travail d'un collaborateur. Le fait qu'il se sente estimé peut produire de grands bénéfices. (Lépine, 2015)

Tout cela montre qu'il existe en fait une fois de plus des liens rétroactifs entre les deux concepts.

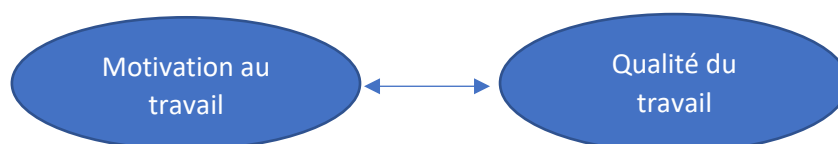


Figure 6: illustration de la réciprocité des liens d'influence entre la motivation au travail et la qualité du travail.

5.4. Complexité du phénomène

Les points précédents nous ont permis de relever quelques-uns des différents liens unissant les trois concepts principaux de ce mémoire : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail. Ces liens montrent à quel point le phénomène que nous cherchons à observer est complexe. Ceux qui unissent la motivation du collaborateur et la qualité de son travail peuvent servir d'exemple pour illustrer cela.

Si l'on se focalise sur cet exemple, on peut voir d'une part que la motivation a une influence directe sur la qualité du travail. Mais d'autre part, on observe que la qualité du travail a également une influence sur la motivation au travail. Cela signifie qu'en plus d'être nombreux, les liens sont réciproques. Ces trois concepts s'inter-influencent sans cesse et cela rend leurs relations encore plus complexes.

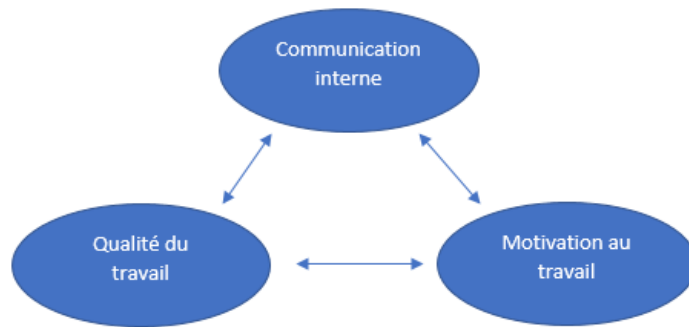


Figure 7: illustration de la réciprocity des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.

Par ailleurs, nous tenons à signaler que nous n'avons relevé dans ce mémoire que certains des liens les plus importants. Si l'on veut être plus précis, il semble évident qu'il existe un nombre incalculable de facteurs pouvant influencer la motivation du collaborateur ainsi que la qualité de son travail. Théoriquement, la communication interne semble avoir les armes nécessaires pour les impacter positivement. Cela dit, on ne parle ici que d'une contribution et ce terme est très important. La communication interne contribue à améliorer la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Mais en aucun cas elle ne peut apparaître comme étant la solution miracle à tous les problèmes qui y sont liés. Pour qu'elle puisse remplir ses objectifs, il est impératif que d'autres conditions soient remplies. Elle ne peut pas y parvenir seule.

Un exemple précédemment cité nous semble idéal pour illustrer cette situation de façon simple. Prenons le cas fictif d'une organisation qui utilise la communication interne de la façon la plus adéquate possible. Tout est mis en place en son sein pour que le collaborateur puisse être motivé et qu'il ait tout en main pour pouvoir fournir un travail de qualité. Si un des

collaborateurs de cette organisation a de gros problèmes d'ordre privé, ou si encore il n'aime pas du tout le secteur dans lequel il travaille ; toutes les actions possibles et imaginables de la communication interne ne parviendront pas à le motiver pour qu'il puisse se dépasser afin de fournir les meilleures performances possibles. Il ne faut pas oublier que la motivation est nettement plus influencée par l'individu que par l'organisation (Bomal & Cobut, 2009).

En lisant le point de vue de nombreux auteurs et en déduisant certaines choses, nous avons réalisé à quel point notre problématique pouvait se montrer complexe. Ce que nous en retirons, c'est qu'une organisation n'a malheureusement pas toutes les cartes en main pour motiver ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes. Si elle veut mettre toutes les chances de son côté, il est évident qu'elle doit adapter un maximum d'éléments théoriques à sa propre structure et à sa propre organisation du travail. Cependant, malgré tous les efforts accomplis, elle ne pourra jamais être certaine que cela portera ses fruits.

Si l'organisation ne tient par contre absolument pas compte des bienfaits qui sont actuellement prêtés à la communication, il y a fort à parier que cela aura des conséquences négatives. Comparons deux situations pour mieux comprendre tout cela :

- a) L'organisation met tout en place pour que la communication interne puisse aider le collaborateur à s'intégrer, à être motivé et à fournir un travail de qualité : dans cette situation, il n'y a à priori pas de raison qu'il trouve un quelconque motif d'insatisfaction sur son lieu de travail (même si cela dépend de beaucoup d'autres facteurs personnels). S'il se sent bien, il pourrait parfaitement se surpasser comme il pourrait également se contenter du minimum. Il est malheureusement impossible d'obtenir des certitudes car chaque individu est susceptible de réagir de façon différente. Il n'est pas dit qu'une personne motivée utilisera cette motivation pour se dépasser quotidiennement.
- b) L'organisation se contente d'utiliser la communication interne pour transmettre des informations de la façon la plus simple possible : cela

ne signifie pas systématiquement que le climat de travail sera mauvais et que cela empêchera par conséquent le collaborateur de fournir un travail de qualité. Cela dit, il faut reconnaître qu'il est peu probable que l'environnement de travail soit aussi bon que celui décrit lors de la situation précédente.

S'il n'est pas bon, alors il y a de fortes chances que cela ne permette pas au collaborateur d'être motivé et d'obtenir de bonnes performances. Même si tout se passe pour le mieux dans sa vie privée et qu'il aime le secteur dans lequel il travaille, il ne sera pas prédisposé à être motivé et à vouloir coopérer s'il ne se sent pas bien sur son lieu de travail. Il faut cependant évidemment admettre qu'il existe des exceptions. Il est tout à fait imaginable qu'un individu évoluant dans un environnement de travail peu favorable puisse être très motivé (pour une promotion, parce qu'il est perfectionniste, parce qu'il veut être bien vu, parce qu'il doit absolument garder son emploi, etc...). Mais cela ne sera pas le cas la plupart du temps. Bomal et Cobut résument bien cette situation en disant que *« l'on peut être satisfait sans être pour autant extrêmement motivé mais qu'en revanche, il est plus rare que l'on soit motivé sans éprouver corrélativement un certain sentiment de satisfaction »* (Bomal & Cobut, 2009, p.20).

En comparant ces deux situations, on peut réaliser à quel point la position des organisations est délicate. Si elles mettent tout en œuvre pour favoriser la motivation au travail et la qualité du travail, cela ne garantit aucune certitude quant aux résultats puisqu'il existe énormément de facteurs d'influence qui lui sont extérieurs et sur lesquels elle n'a que peu ou pas d'emprise. Si à l'inverse elles ne se préoccupent pas du tout de cela, il est possible que le climat de travail ne soit pas optimal et que cela impacte négativement la motivation et la qualité du travail du collaborateur.

En suivant cette logique, on pourrait penser que dans le meilleur des cas, la communication interne peut uniquement s'assurer que le collaborateur n'ait pas de motif d'insatisfaction sur son lieu de travail, qu'il ne soit pas démotivé par son lieu de travail. C'est évidemment primordial mais cela ne suffit pas toujours à le motiver. Il y a énormément d'autres facteurs à prendre en

compte. C'est également pour cela que cette thématique est complexe. Comment parvenir à déterminer la part d'influence de la communication interne sur la motivation du collaborateur et la qualité de son travail ? Elle peut avoir une influence directe ou indirecte mais il est très difficile d'évaluer son degré d'influence.

6. Modèle théorique

Sur base du cadre théorique, nous avons établi un modèle théorique qui avait pour but de nous aider à diriger les entretiens que nous avons effectués avec des responsables de la communication interne travaillant pour six organisations différentes. Le but de ce modèle était de faire ressortir toute une série d'éléments théoriques étant liés à la communication interne et ayant un impact sur la motivation du collaborateur et la qualité de son travail. Voici ces éléments :

- La communication interne permet au collaborateur de se sentir écouté et considéré. Cela peut notamment impliquer un entretien d'évaluation lui permettant de s'exprimer et de recevoir un feedback concernant le travail qu'il a fourni durant l'année écoulée. Cela le motive et l'aide à améliorer la qualité de son travail.
- La communication interne valorise le collaborateur, ce qui augmente sa motivation et améliore ainsi la qualité de son travail.
- Les managers ont la possibilité d'améliorer la motivation du travailleur et la qualité de son travail en jouant le rôle d'intermédiaire entre la direction et les collaborateurs. Ils gèrent également les relations qui unissent ceux-ci et travaillent leur cohésion.
- La communication interne favorise la cohésion et développe le sentiment d'appartenance et de fidélité vis-à-vis de l'organisation en s'appuyant notamment sur la culture d'entreprise. Cela a pour effet d'améliorer la motivation du collaborateur et la qualité de son travail.
- Une bonne communication interne améliore la collaboration au sein de l'organisation et cela a un impact positif sur la qualité du travail.

- La communication interne permet d'améliorer les connaissances du collaborateur en ce qui concerne l'organisation. Grâce à cela, il comprend mieux les différents enjeux, objectifs, acteurs, etc... Ces nouvelles connaissances lui permettent d'améliorer sa motivation et la qualité de son travail.
- La communication interne occupe un rôle de relais entre la direction et les collaborateurs. Cela lui permet de faire transiter des informations dans les deux sens.
- La communication interne est utilisée pour convaincre le collaborateur d'adhérer aux objectifs et aux projets de l'organisation et d'adopter un comportement propice à la réalisation de ceux-ci. Cela a pour effet d'améliorer sa motivation ainsi que la qualité de son travail.
- Une communication interne transparente est positive pour la confiance et pour l'implication du collaborateur. Cela impacte positivement sa motivation et la qualité de son travail.
- La communication interne occupe un rôle de soutien, ce qui améliore la qualité du travail du collaborateur.

Pour une lecture plus simple, voilà comment se traduit le modèle complété sous la forme d'un tableau :

Facteurs d'influence de la communication sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur	Eléments d'analyse
Politique et stratégie de communication	- Existe-t-il de véritables politique et stratégie de communication interne ? - Si oui, sont-elles diffusées à tous les échelons ? - Contiennent-elles des éléments liés à la motivation et à la qualité du travail ?
Feedback et possibilité de s'exprimer	- Le collaborateur reçoit-il un feedback concernant ses résultats et sa méthode de travail ? A-t-il la possibilité

	de s'exprimer vis-à-vis de son ressenti, de ses attentes ou de ses éventuels besoins ? - Si oui, comment cela se déroule-t-il ?
Valorisation du collaborateur	- La communication interne cherche-t-elle à valoriser le collaborateur ? - Si oui, par quel(s) moyen(s) ?
Leadership du supérieur direct	- Est-ce que les managers sont incités à motiver et à gérer le mieux possible leurs relations avec leurs collaborateurs ? - Si oui, par quels moyens ? - Sont-ils formés pour cela ?
Le rôle de relais de la communication interne	- La communication joue-t-elle un rôle de relais entre la direction et les collaborateurs ? - Si oui, ce rôle est-il unilatéral ou bien s'opère-t-il dans les deux sens ? - Quelles sont les particularités de ce rôle ?
La cohésion et le sentiment d'appartenance	- La communication interne cherche-t-elle à renforcer la cohésion des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance à l'organisation ? - Si oui, de quelle(s) manière(s) ?
La collaboration	- La communication interne cherche-t-elle à renforcer la

	collaboration entre les collaborateurs ? - Si oui, de quelle(s) manière(s) ?
Les connaissances du collaborateur	- La communication interne améliore-t-elle la connaissance qu'a le collaborateur de l'organisation (acteurs et leurs rôles, enjeux, objectifs, etc...) - Si oui, de quelle(s) manière(s) ?
L'adhérence du collaborateur aux objectifs et aux projets de l'organisation	- La communication interne est-elle utilisée pour tenter de faire adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'organisation ? - Si oui, de quelle manière ?
Transparence de la communication	- La communication interne de l'organisation peut-elle être qualifiée de « transparente » ? - Si oui, par quoi cela se traduit-il ?
Collaboration entre la communication interne et les ressources humaines	- Existe-t-il une forme de collaboration entre la communication interne de l'organisation et les ressources humaines ? - Si oui, comment se traduit-elle ?
Rôle de soutien	- Les membres de l'organisation peuvent-ils faire appel au service de communication interne afin d'être conseillés dans leur façon de communiquer ?

Chapitre II : Analyse des entretiens

Après avoir effectué des recherches théoriques, il nous semblait indispensable de rencontrer des responsables de la communication interne travaillant pour diverses organisations. Nous avons fait le choix de cibler de grandes organisations comptant plus 4000 collaborateurs. Notre objectif était de confronter notre modèle théorique aux réalités de ces organisations. Nous nous sommes intéressé à trois organisations publiques (bpost, SNCB et le CHU UCL Namur) et à trois organisations privées (BNP Paribas Fortis, Delhaize et Lidl). Toutes ces organisations présentant des profils très différents, nous ne pouvons en aucun cas affirmer que ce qui ressort de ces entretiens est représentatif de ce qu'il se passe au sein de toutes les organisations. Cela dit, nous avons pu en tirer certains enseignements très intéressants.

Le modèle théorique nous a été très utile pour diriger les entretiens. Une question était prévue pour chacun des points du modèle (voir annexe n°1). Nous nous sommes cependant laissé beaucoup de liberté afin d'avoir la possibilité de réagir aux réponses des responsables que nous avons rencontrés lorsqu'elles pouvaient être approfondies. Après cela, nous avons pris le temps d'analyser toutes les réponses afin d'en faire ressortir des tendances ou des éléments enrichissants.

Afin de présenter ceux-ci, nous allons tout d'abord aborder chaque point du modèle séparément, avant de passer aux autres enseignements tirés des entretiens. Nous avons délibérément fait le choix d'éviter de citer les organisations afin de leur assurer une certaine confidentialité, ce qu'elles nous ont parfois demandé.

1. Enseignements tirés du modèle théorique

1.1. Politique et stratégie de communication

Bien que cela puisse paraître étonnant, seule une des organisations rencontrées dispose d'une réelle politique de communication. Par contre, elles

ont toutes élaboré une stratégie de communication ou quelque chose qui s'y apparente. Dans la plupart des cas, l'objectif de celle-ci est non seulement d'informer le collaborateur, mais également de l'impliquer et même de l'inspirer. On ne se limite plus à de la simple transmission d'informations, on cherche maintenant à agir sur le collaborateur. Pour cela, différents canaux sont utilisés afin de pouvoir toucher tous les types de collaborateurs.

1.2. Feedback et possibilité de s'exprimer

Les organisations semblent avoir intégré le fait qu'il est essentiel de donner du feedback au collaborateur et de laisser la possibilité à celui-ci d'exprimer son ressenti, ses éventuels besoins, etc... Au sein des organisations que nous avons rencontrées, cela passe principalement par des entretiens d'évaluation, effectués une ou plusieurs fois par an. Les buts principaux de ces entretiens sont de fixer les objectifs, d'observer leur accomplissement et de discuter avec le collaborateur afin de savoir comment il se sent dans l'organisation et quels sont ses éventuels besoins (formations, etc...). Ce sont apparemment des moments très appréciés par le collaborateur car ils sont parfois plus informels. Ce sont de réelles discussions avec son supérieur direct et ce dernier reçoit donc également une sorte de feedback.

Le principal problème lié à ces entretiens, c'est le temps nécessaire pour rencontrer tous les collaborateurs. Certains services sont si grands que le responsable ne peut pas se permettre d'en effectuer plus d'un par an. C'est la raison pour laquelle trois des organisations ont pris le parti d'opter pour un feedback plus régulier. Les managers sont incités à donner du feedback dès qu'une occasion se présente, de façon très informelle. L'idéal serait en fait de pouvoir donner constamment du feedback.

En ce qui concerne les autres possibilités offertes au collaborateur pour s'exprimer, quelques initiatives sont proposées par les organisations. Il y a tout d'abord des enquêtes de satisfaction anonymes. Elles représentent un véritable baromètre pour l'organisation et c'est un bon moyen pour les collaborateurs d'exprimer ce qui les satisfait, ce qui les frustre, etc... Il y a

également des espaces de parole qui sont organisés afin d'obtenir directement l'avis des collaborateurs sur une question ou de les laisser simplement s'exprimer.

1.3. La valorisation du collaborateur

Tous les entretiens que nous avons effectués nous ont clairement indiqué que la valorisation du collaborateur est un enjeu primordial pour la communication interne. Ces organisations sont conscientes que reconnaître le travail d'un collaborateur permet de le remotiver et de le pousser à continuer dans ce sens. Cette valorisation peut s'effectuer de plusieurs façons.

Tout d'abord, il y a les entretiens d'évaluation que nous avons abordés dans le point précédent. C'est l'occasion pour le supérieur de donner du feedback positif. Il est évidemment important d'expliquer au collaborateur les aspects de son travail qu'il doit améliorer, mais il ne faut surtout pas oublier de le féliciter pour le bon travail accompli. Valoriser un collaborateur de façon individuelle est une bonne chose.

Ensuite, il y a les communications générales effectuées par la communication interne. Par ces termes, nous voulons parler des magazines, newsletters, etc... Ce sont de très bons moyens de valoriser l'ensemble des collaborateurs ou bien une partie d'entre eux (un service ou un département par exemple). Lorsqu'un objectif est atteint, lorsqu'un projet novateur est lancé ou a été mené à bien, il est très important de le communiquer à l'ensemble des collaborateurs. Cela leur permet de savoir ce qu'il se passe au sein de leur organisation, mais cela peut également les inspirer ou les rendre fiers. En valorisant les collaborateurs, la communication humanise l'organisation. Elle montre que le collaborateur est à la base de son succès et comment il participe aux différents projets. Il est d'ailleurs intéressant de constater que parmi tout le contenu proposé par l'organisation, ce sont souvent les informations « people » qui ont le plus de succès : mariages, décès, retraites, etc... Cela montre que les collaborateurs présentent parfois plus d'intérêt pour des informations moins professionnelles.

Au sein des organisations (dans les bureaux, entrepôts, magasins, etc...), il est de plus en plus courant de trouver des écrans diffusant toutes sortes d'informations utiles. Ces écrans sont parfois utilisés pour mettre les collaborateurs en valeur via des textes, photos ou même vidéos. Ces formats sont plus appréciés et attirent davantage l'attention.

Enfin, il y a les événements tels que les fêtes d'entreprises. Ils sont organisés avec plusieurs objectifs, dont celui de remercier l'ensemble des collaborateurs. Cela peut être vu comme de la valorisation de leur travail.

1.4. Leadership du supérieur direct

Les entretiens nous ont confirmé que les managers (peu importe leur niveau) occupaient bel et bien un rôle primordial au sein de l'organisation. On est aujourd'hui conscient que les managers représentent le meilleur canal pour distribuer les informations sensibles. C'est par leur biais que les collaborateurs préfèrent recevoir ce type d'informations et ce sont eux qui doivent motiver et faire évoluer les collaborateurs dont ils sont responsables.

De plus, il est difficile d'atteindre certains collaborateurs (car ils ne travaillent pas sur un ordinateur, car ils voyagent toute la journée, etc...). La communication fonctionne alors « en cascade » et les managers représentent donc un relais privilégié vers ces personnes car ils ont la plupart du tout de petites réunions avec eux chaque jour. Il est très important que ces personnes soient compétentes car elles reçoivent du matériel mais doivent en faire bon usage.

C'est notamment pour ces raisons qu'il est impératif de leur apprendre à mieux communiquer vers leurs équipes. Ils sont des points de relais et la façon dont ils communiquent a un impact sur l'organisation. C'est à l'entreprise qu'il revient de les former ou de les coacher pour qu'ils deviennent de meilleurs communicateurs. Pour ce faire, ils font souvent appel à des coachs externes ou bien à leur propre équipe de formation s'ils en possèdent une.

1.5. Le rôle de relais de la communication interne

Au sein de toute organisation, la communication interne a un rôle informationnel. Elle est chargée de transmettre des informations provenant de la direction vers l'ensemble des collaborateurs via plusieurs canaux (mails, courriers, écrans, réseaux sociaux, réunions, etc...) ou vers les managers afin que ceux-ci les fassent parvenir aux collaborateurs dont ils sont responsables. C'est pour cela que les six personnes interviewées nous ont parlé de « communication en cascade ». Une information doit parfois transiter par plusieurs échelons avant de parvenir à la base de la pyramide organisationnelle. On parle donc de « top-down ». Il faut éviter à tout prix qu'elle ne soit trop modifiée par ces différents passages ou bien qu'elle ne s'arrête tout simple à l'un d'entre eux. Il est actuellement difficile de mesurer le reporting, on ne connaît que très rarement l'efficacité de cette communication en cascade. C'est pour cela que les managers ont un rôle très important dans la transmission d'informations et qu'ils y sont sensibilisés.

Si la communication a pour mission de transmettre des informations dans le sens top-down, il en va de même pour le « bottom-up ». Cela n'a pas toujours été le cas, mais on accorde aujourd'hui beaucoup d'importance au ressenti du collaborateur, à ce qu'il vit sur le terrain au quotidien. Durant les interviews, on nous a confié à trois reprises que la réalité du collaborateur était parfois très éloignée de celle imaginée par les cadres de l'organisation. Il est donc nécessaire de le rencontrer ou de le laisser s'exprimer afin de mieux cerner cette réalité.

Divers moyens sont mis en place pour cela. Il y a tout d'abord des rencontres organisées entre certains cadres et les collaborateurs (par exemple des facteurs, du personnel de gare, des magasiniers, des ouvriers, etc...). Cela leur permet de découvrir les différents lieux de travail et de voir d'eux-mêmes ce que vivent les collaborateurs au quotidien. Ils ont alors un aperçu des contraintes et dysfonctions qui y sont liées. Deux des organisations prévoient des temps de parole afin que le collaborateur puisse parler de projets ou d'initiatives, mais également afin qu'il donne son avis sur certaines questions.

Cela dépend évidemment de la taille de l'organisation puisqu'il est impossible de donner la parole à tout le monde en peu de temps.

Ensuite, il y a toutes les enquêtes effectuées au sein des organisations (de satisfaction, de bien-être, etc...). Après avoir été collectés, les résultats sont traités. Au-delà d'être un baromètre pour l'organisation, ces enquêtes permettent de réaliser tout ce qui est positif dans l'organisation mais également de relever certains problèmes. Ces enquêtes sont distribuées à l'ensemble des collaborateurs et cela permet donc d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation mais aussi de zoomer sur certaines de ses parties. Cela dit, il faut que les collaborateurs se livrent à travers ces enquêtes pour que cela soit vraiment efficace. Or ce n'est pas toujours le cas.

Dans la plupart des organisations, les collaborateurs ont l'occasion de proposer des initiatives, de lancer des projets. Cela fait également partie du bottom-up puisqu'il s'agit de les faire remonter un maximum s'ils peuvent apporter des bienfaits à l'organisation.

Enfin, le phénomène de communication en cascade est également présent dans le bottom-up, on parle alors de cascade ascendante. Son principal problème, c'est également le nombre d'échelons. Si un occupant une position hiérarchique très faible se plaint de quelque chose, cela doit transiter par beaucoup de personnes avant d'arriver au sommet de la pyramide hiérarchique. Un autre problème lié au bottom-up, c'est le manque d'outils. C'est relativement compliqué d'en faire.

1.6. La cohésion et le sentiment d'appartenance

Au sein des six organisations, il existe une volonté de former une communauté regroupant tous les collaborateurs et de les rendre fiers de travailler pour l'organisation. Ces éléments font même souvent partie intégrante de la culture d'entreprise et c'est très important pour l'implication et la motivation du collaborateur.

Afin de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance, il est fréquent d'organiser des événements pour les collaborateurs. Cela peut aller de simples

groupes de jogging à une grande fête d'entreprise en passant par diverses activités. Certains collaborateurs aiment relayer ces événements sur les réseaux sociaux et cela renforce la cohésion tout en donnant une belle image de l'organisation. Les valoriser collectivement participe aussi à la formation d'une communauté malgré le nombre important de collaborateurs.

Le magazine d'entreprise contribue également à la cohésion au sentiment d'appartenance. Fédérer tous les collaborateurs fait bien partie de ses missions et c'est un bon moyen de les toucher puisqu'ils le reçoivent tous à leur domicile.

A l'heure actuelle, le télétravail est de plus en plus courant dans les organisations. Si cela comporte de nombreux avantages (gain de temps, vie familiale plus facilement conciliable avec la vie professionnelle, etc...), il est possible qu'il nuise à la cohésion et au sentiment d'appartenance. Si tous les collaborateurs restent à leur domicile un ou deux jour(s) par semaine, ils passent moins de temps ensemble et ont donc moins de contacts. De plus, ils ne voient pas tous les logos ou signes distinctifs de l'organisation. Or ce sont des éléments très importants pour le renforcement du sentiment d'appartenance. Ce dernier pourrait donc être dégradé par le télétravail.

Enfin, deux des organisations proposent des avantages extralégaux aux collaborateurs et n'hésitent pas leur rappeler. Cela renforce leur sentiment d'appartenance à l'organisation car ils se sentent favorisés par leur employeur. Le même phénomène est observé pour les grandes organisations qui sont reconnues depuis très longtemps. Si l'on prend l'exemple de Delhaize, de bpost ou encore de la SNCB, ce sont des organisations que tout le monde connaît en Belgique. Elles ont une identité très forte et cela peut avoir un gros impact sur la cohésion et le sentiment d'appartenance.

1.7. La collaboration

La collaboration interpersonnelle ne semble pas être ciblée par la communication interne. Ce rôle serait plutôt du ressort des managers, qui ont

pour mission de favoriser la collaboration entre les personnes dont ils sont responsables.

La communication interne peut en revanche améliorer la collaboration entre différents services, sites, etc... Cela passe parfois par des prises d'initiatives (en proposant à différents services de collaborer sur un projet par exemple), mais également par le partage de ces « success stories ». Lorsqu'une collaboration débouche sur quelque chose de positif, il faut le relayer le plus possible. D'une part, cela valorise les personnes ayant pris part au projet ; d'autre part, cela peut inspirer les différents collaborateurs ou services à faire de même.

Un élément très intéressant est ressorti des entretiens. Les modes de collaboration représentent aujourd'hui un challenge pour bon nombre d'organisations. Effectivement, de nouveaux outils apparaissent sur le marché afin de favoriser une meilleure collaboration (réseaux sociaux d'entreprise, outils de chat, de partage de documents, etc...). Il faut donc s'équiper mais également apprendre aux collaborateurs à les utiliser de façon efficace. Or cela n'est pas toujours simple puisque les canaux utilisés par les collaborateurs dépendent de plusieurs facteurs. Par exemple, on constate que l'âge a un grand impact sur les canaux. Les collaborateurs plus âgés n'utilisent pas forcément les mêmes canaux que les collaborateurs les plus jeunes. Il faut pourtant parvenir à faire collaborer ces différentes générations.

Les modes de coopération sont bien évidemment influencés par les moyens mis en place, mais c'est avant tout une question de mentalité, de culture d'entreprise. On ne peut pas imposer ces modes de coopération, ils doivent être acceptés par les collaborateurs et finir par intégrer la culture d'entreprise.

1.8. Les connaissances du collaborateur

Il est très important d'améliorer les connaissances du collaborateur vis-à-vis de l'organisation. Impliquer ou motiver quelqu'un qui ne comprend pas ce qu'il se passe autour de lui est très difficile. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de lui fournir des informations liées à son environnement de

travail, à ce qui l'entoure. Les organisations que nous avons rencontrées comptent au minimum 4000 collaborateurs chacune et des centaines de métiers différents. Il est strictement impossible que le collaborateur puisse tout connaître de l'organisation et des différents métiers (bien que de nombreuses organisations présentent régulièrement certains des métiers à travers des vidéos, via le magazine d'entreprise ou encore sur le site web de l'organisation). Il faut donc cibler la communication et ne lui communiquer que des informations qui le concernent ou bien des informations générales qu'il doit connaître. Il est courant d'adapter le message à la cible en sélectionnant l'information et en choisissant un vocabulaire adéquat (l'objet d'une communication est parfois simplifié en fonction du niveau d'éducation de la cible).

Lors des entretiens, trois personnes issues d'organisations différentes nous ont parlé du fait de vouloir impliquer au maximum le collaborateur, de faire de lui un véritable « ambassadeur ». Pour qu'il puisse remplir ce rôle, il est essentiel qu'il ait de bonnes connaissances pour pouvoir parler en bien de l'organisation et répondre aux éventuelles questions par des réponses correctes.

1.9. L'adhérence du collaborateur aux objectifs et aux projets de l'organisation

Ce point est très important pour la motivation et l'implication du collaborateur. Pour qu'un collaborateur soit impliqué et motivé, il faut qu'il puisse se retrouver dans la stratégie et dans les projets de l'organisation. Il doit comprendre l'importance de son rôle, l'impact positif qu'il peut avoir sur l'organisation.

Cette tâche est compliquée. Une des personnes interviewées nous a indiqué, tout comme la partie théorique de ce mémoire, que les collaborateurs ne faisaient plus systématiquement confiance aux organisations. Ils peuvent se sentir en danger et cela impacte négativement leur implication et donc leur adhérence aux projets et à la stratégie de l'organisation. C'est notamment pour cette raison qu'il est impératif de travailler ce lien de confiance.

Une fois de plus, les managers ont un rôle important à jouer dans l'implication du collaborateur. C'est à eux que revient partiellement cette mission. Ils doivent parvenir à garder leurs équipes motivées et impliquées. Idéalement, les collaborateurs doivent devenir de véritables ambassadeurs de l'organisation. C'est pour cela qu'ils reçoivent de nombreuses communications leur expliquant certains projets ou certaines actions de l'organisation ou bien les tenant informés de l'avancée d'une campagne. Pour qu'ils soient impliqués, il faut qu'ils soient en accord avec l'organisation et qu'ils adhèrent à tout ce qu'elle fait. Cela rejoint l'éthique décrite dans le cadre théorique. Il existe aussi des bonus destinés à améliorer leur implication, bien qu'elle soit alors moins naturelle.

Enfin, il ne faut pas oublier que dans beaucoup d'organisations, les collaborateurs peuvent proposer des projets. C'est une façon supplémentaire de s'investir et de participer à la vie de l'organisation.

1.10. Transparence de la communication

A l'heure d'aujourd'hui, il est devenu dangereux de ne pas appliquer le principe de transparence à la communication. La confiance des collaborateurs est une chose que recherchent de plus en plus les organisations. Avec tout ce dont nous disposons actuellement, une information peut se répandre très rapidement. On ne peut plus faire de propagande, faire croire aux collaborateurs que tout se passe bien alors que ce n'est pas du tout le cas. Il est donc primordial de communiquer certaines informations sensibles aux collaborateurs avant qu'elles ne soient divulguées par la presse ou qu'elles ne fuitent. Il ne faut pas leur donner le sentiment qu'on leur cache des informations qui les concernent directement.

Cependant, il est évident qu'une organisation ne peut pas se permettre de communiquer en temps réel sur tous les sujets. Certaines informations doivent rester confidentielles jusqu'à ce qu'elles deviennent officielles (une société cotée en bourse ne peut par exemple pas communiquer d'informations qui pourraient avoir un impact néfaste sur le cours de la bourse), ou ne peuvent tout simplement pas être divulguées (comme c'est notamment le cas dans le

secteur bancaire). Il existe donc des limites logiques ou juridiques à cette transparence.

Toutefois, même si la transparence est de plus en plus présente dans la communication des organisations, il existe encore certains freins. Elle a parfois du mal à être acceptée dans des organisations où la structure hiérarchique est très présente. De par la tradition, certaines personnes n'apprécient pas le fait que de nombreux collaborateurs puissent avoir des vues sur ce qu'ils font.

1.11. Collaboration entre la communication interne et les ressources humaines

Nous avons pu constater diverses situations grâce aux entretiens. Dans deux des organisations rencontrées, la communication interne est dépendante du département des ressources humaines. Cela s'explique notamment par le fait que la communication interne ne se limite plus à de la simple information. Aujourd'hui, elle veut avoir un impact sur le collaborateur et cela rejoint donc certains objectifs des ressources humaines (implication du collaborateur, motivation, etc...)

La communication interne dépend parfois d'un département de communication, de la direction générale ou bien d'un autre département. Dans la plupart des cas, elle entretient tout de même des relations fortes avec les ressources humaines. Celles-ci ont d'ailleurs besoin du service de communication interne pour transmettre une grande quantité d'informations à l'ensemble des collaborateurs. Elle les aide également à accomplir certains de ses objectifs et à perfectionner leur communication. Cette proximité entre les deux services semble grandir petit à petit dans le monde organisationnel.

1.12. Le rôle de soutien de la communication interne

Au sein de l'organisation, la communication interne représente évidemment une source d'expertise. Bien que beaucoup de collaborateurs pensent être capables de communiquer correctement, ce n'est malheureusement pas

toujours le cas. Comme cela a été expliqué à de nombreuses reprises dans les points précédents, une bonne communication est très importante pour le bon fonctionnement de l'organisation.

C'est pour cela que les personnes travaillant pour la communication interne sont disponibles pour aider les collaborateurs qui en ressentent le besoin. Cela peut être très basique (la réalisation d'un bon powerpoint) ou bien plus poussé (un coaching par exemple). Cependant, le but de la communication interne est d'apprendre à toutes ces personnes à mieux communiquer, pas de communiquer à leur place. Cette aide est donc apportée sous la forme d'une collaboration, d'un apprentissage.

Dans cette optique, les teamleaders sont particulièrement visés par la communication interne. L'importance de leur rôle a été abordée précédemment et c'est pour remédier à certains problèmes (mauvaise transmission d'informations, manque de feedback, mauvais management, etc...) que l'on essaie de leur apprendre à mieux communiquer vers leurs équipes. Il arrive cependant qu'une organisation confie cette tâche à des coachs externes spécialisés dans la formation.

Ce rôle de soutien s'applique aussi aux différents projets de l'organisation. Peu importe la source de ceux-ci, la communication interne est disponible pour l'aider à mettre sur pied un plan de communication, à faire connaître son projet, à relayer les résultats de celui-ci, etc...

2. Autres enseignements tirés des entretiens

Au-delà des points issus du modèle théorique, les entretiens que nous avons effectués nous ont permis de découvrir certains éléments. Nous avons pu remarquer qu'il y en avait parmi eux qui étaient ressortis de plusieurs entretiens et c'est pourquoi nous avons fait le choix de nous y attarder quelque peu.

2.1. Un manque de cohérence dans la communication des différentes équipes

Deux des personnes interviewées nous ont indiqué qu'il y avait parfois un manque de cohérence entre les différentes équipes qui communiquent vers les collaborateurs. Cela concerne principalement la communication interne et la communication opérationnelle, mais également les ressources humaines. Bien que ces trois services ne communiquent normalement pas à propos des mêmes sujets, il arrive parfois qu'ils traitent la même information. Cela n'est pas bon pour l'organisation car cela double les informations qui sont déjà omniprésentes. De plus, il arrive que ces informations soient traitées de façon différente en fonction du service. Cela se répercute sur les collaborateurs, qui reçoivent plusieurs versions différentes et parfois même espacées de quelques jours ou semaines.

Un exemple nous a été donné pour illustrer ce problème de cohérence. Il est déjà arrivé que la communication interne d'une organisation envoie des informations à tous les collaborateurs afin de promouvoir certains bienfaits de l'organisation. Dans le même temps, les ressources humaines annonçaient aux collaborateurs qu'une de leurs primes allait être diminuée. Les deux messages ne sont pas cohérents et celui de la communication interne n'a donc pas du tout eu l'effet escompté. Il a même créé un peu de frustration.

2.2. La surabondance d'informations

Dans toutes les organisations que nous avons rencontrées, il existe des problèmes liés à la surabondance des informations. Cela s'est principalement manifesté lorsque nous leur avons demandé s'ils cherchaient à améliorer les connaissances des collaborateurs. En réalité, il est impossible qu'un collaborateur soit au courant de tout ce qu'il se passe au sein de son organisation. Il existe trop de départements, de services, de sites, de métiers, etc... C'est pour cela que l'on nous a beaucoup parlé de l'adaptation de la communication à une catégorie de collaborateurs.

Pour comprendre cela, il faut partir du postulat que les collaborateurs ne peuvent pas se permettre de prendre le temps de lire et d'enregistrer tout ce qu'ils reçoivent, ils ont trop de travail pour cela. De plus, certains n'éprouvent pas d'intérêt pour ce qui ne les concerne pas directement. Il est donc nécessaire d'adapter la communication aux différentes catégories de collaborateurs plutôt que de leur envoyer la globalité de l'information à tous. Ce qui est d'ailleurs possible, c'est de leur transmettre uniquement ce qui les touche directement mais tout en leur indiquant que toutes les informations sont disponibles sur l'intranet ou sur le site de l'organisation.

Il ne faut pas non plus oublier tous les collaborateurs qui ne disposent pas d'un ordinateur à leur travail. Comme cela a été répété de nombreuses fois, ce sont les managers qui leur communiquent la plupart des informations. Or ceux-ci ne disposent parfois que de quelques minutes pour les briefer pour la journée ou pour la semaine. Il est donc intéressant de leur faciliter le travail en les dispensant de tout ce qui est inutile afin qu'ils ne perdent pas de temps lors des briefings et que toutes les informations puissent arriver tout en bas de la cascade. C'est selon nous quelque chose de primordial. Quand une information n'arrive pas jusqu'à la base de l'organisation, c'est à cet échelon que la communication s'arrête la plupart du temps. Or comme on nous l'a indiqué à deux reprises, ce n'est pas un manque de volonté de la part des responsables d'équipes mais bien un manque de temps.

2.3. La multiplicité des canaux de communication

A l'heure actuelle, les organisations disposent de plus en plus de canaux de communication pour toucher les collaborateurs. Ces canaux font évoluer les modes de coopération, mais également les diverses manières de communiquer. Aujourd'hui, on peut facilement voir quelle cible privilégie quel canal. En fonction de cela, il est possible de segmenter la communication. Il est aussi intéressant de savoir quels canaux doivent être utilisés pour chaque type de collaborateur. Cela permet de rendre la communication plus efficace car l'information arrive ainsi plus rapidement et

en présentant de meilleures prédispositions à être intégrée par la collaborateur.

Cela rejoint quelque peu le fait que beaucoup de générations cohabitent au sein d'une organisation. Il est évident que quelqu'un travaillant depuis 30 années dans l'organisation privilégiera des canaux de communication plus traditionnels qu'un universitaire venant d'être engagé. Il faut l'accepter et accompagner les collaborateurs dans la prise en main des nouveaux médias si cela s'avère nécessaire.

A noter que les supports évoluent également. Actuellement, on essaye de proposer une partie du contenu en format vidéo car c'est plus dynamique et l'attention est donc plus facilement attirée. Cela peut se faire via le site internet ou grâce aux écrans disposés dans les différents sites de l'organisation.

2.4. Le new way of working

Ces termes ont été cités lors de deux interviews. Il est évident que pour des organisations comptant d'aussi nombreux collaborateurs, ce new way of working est d'une importance capitale. Beaucoup d'organisations tentent de modifier les pratiques traditionnelles afin de se moderniser. Parmi les plus courantes, on retrouve évidemment le télétravail, la nouvelle organisation des bureaux, les nouveaux outils de communication et de collaboration, etc...

Tout cela est toujours en phase de test et on ne peut pas encore évaluer précisément quels en sont les bénéfices. Mais il est clair que cela risque de révolutionner le monde du travail. Si l'on prend le télétravail comme exemple, cela permet de ne plus perdre plusieurs heures par jour dans les navettes entre le domicile et le lieu de travail. De plus en plus d'organisations l'autorisent un ou deux jour(s) par semaine. Cependant, cela signifie qu'il faut maintenant évaluer le collaborateur différemment. Avant, il fallait simplement constater un nombre d'heures de travail. Aujourd'hui, un manager doit être capable de juger les outputs. Comme cela a été expliqué précédemment, le télétravail risque de nuire à la cohésion et au sentiment

d'appartenance en éloignant le collaborateur de son lieu de travail et de ses collègues.

La nouvelle organisation des bureaux est également de plus en plus fréquente. Cela change radicalement les habitudes de travail puisque le collaborateur peut choisir de s'installer chaque jour où il le souhaite et avec les collègues de son choix. Cela facilite la réalisation de projets regroupant des personnes issues de services différents et cela donne aussi plus de liberté.

A noter que beaucoup d'organisations offrent un bref coaching afin de permettre aux collaborateurs touchés par les changements de s'y habituer au plus vite.

2.5. La cohabitation de nombreuses générations au sein des organisations

Comme nous l'avons brièvement expliqué dans différents points, les personnes interviewées ont abordé à plusieurs reprises le fait que les organisations regroupaient évidemment de nombreuses générations. Ce sont également des organisations qui possèdent de l'ancienneté et qui sont connues de tous en Belgique. Il y a des collaborateurs ayant réalisé toute leur carrière dans l'organisation, et d'autres âgés de plus ou moins vingt ans venant tout juste de la rejoindre.

Le problème, c'est que le monde organisationnel évolue. Comme nous l'avons expliqué, il y a une volonté de se moderniser, d'essayer de nouvelles choses. Pour que cela fonctionne, il est impératif que les collaborateurs respectent ce projet et y adhèrent afin que cela se passe le mieux possible. Or il est ressorti de la moitié des interviews que certains changements (que ce soit de structure, de culture, etc...) sont mal accueillis par des personnes qui travaillent depuis longtemps et qui ne désirent pas que leur environnement de travail change. Cela peut être problématique car il est parfois nécessaire de changer certaines règles, de modifier la structure, d'introduire de nouvelles façons de travailler, de fournir de nouveaux outils, etc... La culture d'entreprise est lente à modeler.

2.6. L'évaluation complexe de l'efficacité de la communication interne

Comme cela a été développé dans la partie théorique, il est relativement difficile de calculer ou de prouver l'efficacité de la communication interne. Les entretiens nous l'ont confirmé et cela peut se comprendre de plusieurs façons.

Tout d'abord, il y a le fait qu'observer si la communication est bien parvenue jusqu'à l'ensemble des destinataires est difficile. Comme deux responsables de la communication interne nous l'ont indiqué, les outils de reporting sont assez faibles pour certains canaux. Pour les canaux digitaux, les chiffres sont simples à obtenir. Mais si l'on prend l'exemple d'un chef d'équipe supposé communiquer une information aux collaborateurs dont il est responsable, comment calculer cela à l'échelle de l'organisation ? Cela prendrait beaucoup trop de temps que pour être imaginable. Cela dit, une des organisations prend le temps de vérifier plusieurs fois par mois que les collaborateurs ont bien reçu l'information. Ils peuvent ainsi estimer l'efficacité de la communication en cascade.

Ensuite, le manque d'efficacité de la communication interne peut être perçu comme un manque d'impact de sa part sur le collaborateur. Si l'on cherche à motiver les collaborateurs, comment évaluer l'efficacité du message sur ceux-ci ? On pourrait bien sûr réaliser des enquêtes comme c'est parfois déjà le cas, mais cela ne montrerait que la motivation à un instant-T et cela n'aiderait en rien à calculer la contribution réelle apportée par la communication interne à cette motivation.

Lorsqu'il n'y a pas de chiffres à observer, la tâche est bien plus ardue. Ce n'est pas quelque chose de concret qui est étudié dans ce cas. Et comme nous l'a confié l'une des personnes interviewées, il faut parfois que la direction soit simplement convaincue que la communication interne est capable d'apporter de nombreux bienfaits, sans réelle preuve tangible. S'il faut d'abord parvenir à la convaincre, alors cela devient bien plus compliqué.

2.7. La mobilité interne

Au sein de toutes les organisations, des changements de postes se produisent fréquemment. Certains collaborateurs ont la chance d'être promus, d'autres changent d'emploi tout en restant dans la même organisation.

Grâce aux entretiens, nous avons pu faire ressortir certains éléments intéressants liés à cette mobilité interne. Tout d'abord, il y a le fait que lorsqu'un manager quitte son poste, il arrive souvent que ce soit le meilleur expert du service qui le remplace. Cependant, quelqu'un qui obtient des résultats remarquables ne devient pas systématiquement un bon manager. Même s'il connaît très bien son travail, il est peut-être nettement moins performant dans la gestion de son équipe. La situation est alors malheureuse pour l'organisation puisqu'elle perd un expert au profit d'un mauvais manager. Il faut prendre conscience que tout le monde n'est pas destiné à devenir un bon manager, il faut certaines qualités pour y parvenir. C'est notamment pour cela que les managers reçoivent des coachings pour toutes sortes de choses, la communication par exemple. Cela rejoint le point de théorie concernant le leadership. Certains leaders ont de très bonnes qualités opérationnelles ou relationnelles, mais l'idéal est de pouvoir combiner les deux.

Ensuite, la communication interne de l'organisation peut également influencer la mobilité interne en mettant certains postes en évidence. Cela peut s'effectuer de diverses manières : de courts films, une description de la fonction sur le site de l'organisation, un article dans le magazine d'entreprise, etc... Certains collaborateurs réalisent alors qu'ils sont intéressés par un poste différent du leur et demandent à être mutés.

2.8. Le manque de flexibilité de la structure organisationnelle

Tout comme cela a été expliqué brièvement dans l'approche théorique des trois concepts, une ligne hiérarchique importante est très contraignante. Les entretiens ont appuyé cette théorie puisqu'en ce qui concerne la communication, cette grande pyramide hiérarchique pose quelques

problèmes. Tout d'abord, il y a ce phénomène de communication en cascade. Que cette cascade soit ascendante ou descendante, il y a trop d'échelons pour que les informations puissent se déplacer rapidement et efficacement. D'après les dires des personnes interviewées, il existe une perte considérable.

De plus, une structure hiérarchique classique et très forte freine considérablement les changements que souhaiterait adopter l'organisation. Convaincre tout le monde demande énormément de temps et tous ne voient pas ceci d'un bon œil, certains préférant garder la structure actuelle. Une hiérarchie très lourde peut également nuire à la coopération lorsqu'elle implique différents services ou différentes équipes. Une plus grande souplesse dans la hiérarchie apporterait de nombreux bénéfices à l'organisation : communication plus rapide et plus efficace, meilleure coopération, etc...

2.9. L'évolution de la communication au sein de l'organisation

A l'heure actuelle, la communication évolue très rapidement dans le monde organisationnel. On réalise de plus en plus son importance. La communication interne cherche à dépasser son rôle informationnel et la communication interpersonnelle est travaillée afin que les collaborateurs occupant des postes à responsabilités soient capables de communiquer correctement et surtout efficacement. Les résultats d'une personne ou d'une équipe peuvent être diminués par une mauvaise communication ou une perte d'informations. Ils sont parfois coachés afin d'éviter cette situation.

2.10. L'évolution générale des organisations

L'évolution de la communication interne se déroule probablement en parallèle de l'évolution générale des organisations que nous avons abordée précédemment. Le sentiment qui est le nôtre après ces entretiens, c'est que les grandes organisations connaissent actuellement beaucoup de changements, qu'il existe de nouveaux enjeux et que personne ne semble

savoir vers quoi on se dirige exactement. Les collaborateurs sont beaucoup mieux considérés qu'auparavant, ils ont plus d'avantages et leur bien-être devient petit à petit une priorité pour les organisations. Ces dernières modifient leurs structures, essayent de nouvelles choses, se modernisent, etc... A côté de tout cela, la technologie tente de se faire une place au sein des organisations afin de faciliter de nombreuses choses, mais elle n'est pas accueillie à bras ouverts par tout le monde. On comprend également de plus en plus qu'il est important de former les collaborateurs pour qu'ils puissent acquérir certaines compétences primordiales. En résumé, de nombreuses organisations sont occupées à développer plusieurs projets simultanément et cela prendra certainement quelques années pour parvenir à une situation stable. Cela dit, ces projets ouvrent de belles perspectives d'avenir aux collaborateurs.

2.11. La communication interne n'est pas une solution à tous les problèmes

La communication interne est un outil indispensable et multifonction pour les organisations. Cependant, il ne faut pas croire qu'elle est capable de régler tous les problèmes. L'exemple qui nous a été donné, c'est celui d'un directeur demandant au service de communication interne de changer la culture d'entreprise afin que les collaborateurs redeviennent fiers de l'organisation. Il est évident que la communication est un élément indispensable à la culture d'entreprise, mais modeler cette dernière demande énormément de temps et la communication ne peut pas la modifier à elle seule. Cela implique beaucoup plus d'acteurs.

Il existe probablement beaucoup de situations dans lesquelles on pourrait penser que la communication interne est apte à créer un effet sur les collaborateurs à elle seule. Toutefois, il existe trop de facteurs externes pour que cela puisse fonctionner. La communication interne est certes très importante, mais pas suffisante. Cela nécessite d'autres actions. Imaginons qu'elle cherche à transmettre certaines valeurs qui ne sont absolument pas

respectées par la direction, cela n'aurait aucun effet si ce n'est d'augmenter la frustration.

2.12. La motivation et la qualité du travail ne font pas directement partie des objectifs de la communication interne

Nous avons constaté avec surprise que les notions de motivation et de qualité du travail étaient relativement étrangères à la totalité des personnes interviewées. Si ces dernières comprennent évidemment ce que signifient ces termes, elles ont cependant dû avouer que cela relevait davantage du domaine des ressources humaines que de la communication interne. Cette remarque est logique, mais nous avons malgré tout eu l'occasion de nous rendre compte que ces personnes contribuaient tout de même à la motivation des collaborateurs et donc à la qualité de leur travail. Ce sont d'ailleurs les facteurs que nous avons cherché à observer. Bien qu'il y en ait qui soient moins développés que ce que nous pensions, nous avons tout de même pu observer un réel travail sur certains autres (valorisation, cohésion, feedback, etc...). Cela montre qu'indirectement, la communication interne contribue bel et bien à la motivation et à la qualité du travail du collaborateur.

Lors d'un entretien, on nous a d'ailleurs précisé que la motivation ne faisait pas directement partie des objectifs de la communication interne, mais qu'elle était sous-entendue puisque l'un de ses buts était d'obtenir des collaborateurs engagés, voire de véritables ambassadeurs.

2.13. La communication interne est bien influencée par la motivation et la qualité du travail du collaborateur

Les entretiens nous ont confirmé le fait que si la communication influence la motivation et la qualité du travail, l'inverse est tout aussi vrai. Ce que réalisent les collaborateurs au quotidien doit être relayé par la communication interne. Elle exploite tout ce contenu pour réaliser des articles, des vidéos, des montages photos, etc... qui sont ensuite renvoyés vers les collaborateurs. Il y a plusieurs buts à cela : rendre fiers ceux qui sont mis en valeur, inspirer les

autres, améliorer leur cohésion, etc... Nous avons pu découvrir diverses façons d'employer la communication interne, mais elle base systématiquement une partie de son travail sur les efforts fournis par les collaborateurs et sur les résultats qui en découlent. Elle communique en fonction de cela et de ses objectifs.

3. Conclusion de l'analyse

Les entretiens réalisés nous ont permis de relever de nombreux éléments intéressants. Cela nous a rassuré de voir que ces six organisations partageaient de nombreux points communs dans leur façon d'exercer la communication interne. Nous avons également pu constater un très grand nombre de similitudes avec la théorie, nous pensons donc que ces entretiens ont pleinement rempli leur mission puisque nous avons pu observer l'application du cadre théorique dans la pratique, et ce au sein d'organisations évoluant dans des environnements très différents.

Comme nous l'avons déjà précisé, les notions de motivation et de qualité du travail ont rarement été abordées durant les entretiens. Cela ne nous a pas empêché de mener à bien nos recherches puisque les éléments que nous cherchions à observer étaient davantage des composantes de ces concepts. Ainsi, nous avons pu croiser la théorie et la pratique dans le but de savoir si la communication interne influençait bel et bien la motivation et la qualité du travail. Et si tel était le cas, de quelle manière. Voici les éléments que nous en avons retiré.

Tout d'abord, nous avons pu constater que le modèle théorique concorde en grande partie avec ce que nous ont livré les personnes interviewées. Malgré l'inexistence de politique de communication, il y a une volonté nette d'avoir un réel impact sur le collaborateur grâce à la communication interne. L'objectif ultime semble être la formation d'une communauté d'ambassadeurs. Cela implique que tous les collaborateurs soient soudés et travaillent ensemble afin que l'organisation puisse atteindre tous ses buts. Et qu'au-delà de cela, ils vantent en plus ses mérites en dehors de celle-ci.

Pour tendre vers ce résultat, plusieurs choses sont mises en place par la communication interne et par l'organisation en elle-même. Il faut que le collaborateur soit fier de travailler pour elle et qu'il s'y sente bien. C'est à cela que servent les éléments du modèle théorique. La communication interne valorise de diverses manières ses collaborateurs et elle cherche à améliorer leur cohésion et leur sentiment d'appartenance. Elle agit en tant que point de relais entre eux et la direction, aussi bien dans le sens « top-down », que dans le sens « bottom-up ». Cela lui permet d'envoyer des informations vers les collaborateurs mais également d'en faire remonter de la base de la pyramide hiérarchique jusqu'à son sommet.

De plus, elle essaye d'être aussi transparente que possible afin que les collaborateurs fassent confiance à l'organisation, qu'ils cessent de penser qu'elle leur cache de nombreuses choses. La communication interne cherche également à améliorer la connaissance de leur environnement de travail, même s'il est impossible de tout connaître. Elle essaye aussi de favoriser la collaboration entre toutes les équipes mais de façon très timide. Enfin, le service de communication interne est composé d'experts. Ces experts sont disponibles pour tous les collaborateurs qui en ont besoin afin que ces derniers puissent améliorer leur communication et leur gestion du personnel.

Une autre partie du modèle théorique concernait le rôle des supérieurs directs. Suite aux entretiens, nous avons pu nous rendre compte de l'importance de ce poste, quel que soit son niveau hiérarchique. Etant donné que beaucoup de communications fonctionnent en cascade, ils forment un maillon de la chaîne et les informations peuvent vite se perdre dans celle-ci. C'est pourquoi ils sont sensibilisés à cela et sont même parfois coachés afin d'améliorer leur communication. Ils ont une autre mission très importante, celle de devoir donner du feedback. Que ce soit via un entretien d'évaluation ou bien de façon quotidienne, il est très important qu'ils aident le collaborateur à se fixer des objectifs et à se situer par rapport à ceux-ci. De plus, c'est principalement à eux que revient la tâche d'écouter le collaborateur afin que celui-ci puisse s'exprimer par rapport à son ressenti, ses envies, besoins éventuels, etc...

Nous avons pu faire ressortir tous ces éléments des entretiens que nous avons effectués. Exposés comme cela, on pourrait croire que tout fonctionne sans accroc. Ce n'est évidemment pas le cas, sans quoi ce mémoire n'aurait probablement pas eu de sens. Les organisations que nous avons rencontrées ont une réelle volonté d'orienter la communication interne dans la direction précédemment décrite. Celle-ci ne peut cependant pas réaliser de miracle en très peu de temps. Tout d'abord, nous avons été relativement surpris du peu d'employés que comptaient les différentes équipes de communication interne. Ensuite, tous les points que nous avons abordés sont intégrés à la culture d'entreprise. Ce sont des procédures, des façons de faire, des habitudes qui ont besoin de temps avant de s'ancrer dans l'organisation. Comme nous l'avons déjà indiqué, le monde organisationnel découvre actuellement de nouveaux enjeux et explore de nombreuses voies sans avoir beaucoup de certitudes. Il va falloir du temps pour que cela se stabilise. Le new way of working est un excellent exemple. Il est en phase de test ou a été adopté récemment par de nombreuses entreprises, mais peut-on déjà dire qu'il est pleinement intégré à la culture d'entreprise ? Est-ce que les personnes ayant travaillé trente années pour l'organisation avant ces changements se sont déjà totalement familiarisées avec toutes les nouveautés ? D'après nos entretiens, ce n'est pas totalement le cas. Certaines personnes aiment découvrir et évoluer avec leur temps, d'autres préfèrent la stabilité.

Il est clair qu'il existe aujourd'hui de nombreux problèmes au sein des organisations. Cela a été expliqué dans le cadre théorique. Mais selon nous, les organisations possédant une structure suffisamment développée ajustent leur modèle organisationnel petit à petit afin de s'attaquer à ces problèmes. Les collaborateurs sont redevenus une grande préoccupation pour les entreprises, ce sont eux qui sont à la base de ce que tout ce qu'elles font au quotidien. On tient de plus en plus compte d'eux et de leur avis. On les implique maintenant dans beaucoup de projets et ils peuvent même parfois proposer leurs propres initiatives. On est conscient des problèmes et de véritables solutions voient lentement le jour. Mais il faudra cependant du temps pour que les organisations puissent surmonter les obstacles qui les empêchent actuellement de s'attaquer à des problèmes plus profonds.

Pour conclure ce point, il est nécessaire de se recentrer sur la problématique de ce mémoire. Il nous était impossible de nous focaliser sur la communication interne sans aborder d'autres aspects organisationnels. Pour rappel, tous les éléments présents dans le modèle théorique étaient directement liés à la communication interne, à la motivation et à la qualité du travail. Tous ces points ont été abordés durant les entretiens et nous avons obtenu des réponses pour chacun d'entre eux. Au vu de ce que nous avons développé à travers cette conclusion de l'analyse, il est indéniable que les organisations rencontrées tiennent compte de la majorité de ces points (voire de la totalité pour certaines) dans leur façon d'exercer la communication interne. Voici d'ailleurs un tableau récapitulatif qui le montre :

Critères	Nombre d'organisations répondant aux critères
Politique et stratégie de communication	Seule une organisation (1/6) possède une politique de communication. Par contre, elles disposent toutes (6/6) d'une stratégie de communication ou de quelque chose qui s'y apparente.
Feedback et possibilité de s'exprimer	A l'exception d'une organisation pour laquelle je n'ai pas eu de réponse à cette question, toutes les autres (5/5) offrent aux collaborateurs l'occasion de recevoir du feedback de la part d'un supérieur. Ces moments sont soit très formalisés, soit relativement informels. Mais toujours est-il que les collaborateurs ont la possibilité de s'exprimer.
Valorisation du collaborateur	Toutes les organisations rencontrées (6/6) tentent de valoriser les collaborateurs, que ce soit de façon individuelle ou collective. Cela passe soit par les entretiens, le magazine, des communications diverses, etc... C'est une priorité pour elles.
Leadership du supérieur direct	Toutes les organisations (6/6) sont conscientes qu'il faut inciter les

	leaders à communiquer et à gérer le mieux possible les collaborateurs dont ils sont responsables. 66% d'entre-elles (4/6) ont d'ailleurs décidé de leur fournir un coaching. Cela dit, il y a encore beaucoup de problèmes observés.
Le rôle de relais de la communication interne	Toutes les organisations (6/6) considèrent que le service de communication interne est un relais entre la direction et les collaborateurs. Il y a beaucoup de top-down, mais encore trop peu de bottom-up (seulement quelques initiatives, enquêtes, rencontres sur le terrain, etc...).
La cohésion et le sentiment d'appartenance	Toutes les organisations (6/6) désirent que leurs collaborateurs forment une véritable communauté, elles. Diverses actions et événements sont organisés dans le but d'améliorer la cohésion.
La collaboration	50% des organisations (3/6) estiment que leur service de communication interne améliore la collaboration entre les différents services, même si c'est parfois très léger. Elles ne s'occupent par contre pas de la collaboration entre les personnes car cette tâche revient aux managers.
Les connaissances du collaborateur	Toutes les organisations (6/6) tentent d'améliorer les connaissances du collaborateur. Le but est principalement de lui fournir des connaissances sur ce qui le touche directement, ce qui l'entoure.
L'adhérence du collaborateur aux objectifs et aux projets de l'organisation	Toutes les organisations (6/6) tentent de faire adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'organisation via la communication interne.
Transparence de la communication	Il y a une volonté de transparence pour la plupart des organisations

	(5/6), mais seulement 66 % (4/6) d'entre elles l'appliquent vraiment.
Collaboration entre la communication interne et les ressources humaines	Il y a une grande collaboration entre la communication interne et les ressources humaines pour presque toutes les organisations (5/6). 33% (2/6) dépendent d'ailleurs du département des ressources humaines.
Rôle de soutien	Au sein de pratiquement toutes les organisations (5/6), le service de communication interne est disponible pour aider les collaborateurs ou services qui ont besoin d'aide pour leur communication. La cinquième organisation soutient simplement les différents projets.

A noter que des organisations répondent positivement à certains critères mais que leurs efforts demeurent trop légers. Il y a une certaine volonté mais elle n'est parfois pas soutenue par des mesures suffisantes. Et quand bien même une organisation répondrait à tous les critères à la perfection, cela ne lui garantit pas d'influencer positivement la motivation et la qualité du travail. D'autres facteurs et enjeux font partie du processus.

Tout cela signifie que même s'il n'est pas écrit noir sur blanc que la motivation et la qualité du travail font partie des objectifs de la communication interne, elle y contribue indirectement. En voulant former cette communauté d'ambassadeurs, elle sous-entend ne vouloir que des collaborateurs engagés, motivés et fournissant un travail de qualité. Le mot « contribue » est très important. Comme nous l'avons expliqué à maintes reprises, la communication interne ne peut parvenir à rien à elle seule. Elle est là en tant que support, en tant qu'outil pour parvenir à ce résultat et il est clair que cet outil est primordial. Comme on nous l'a indiqué durant un entretien, pour y parvenir il faut que tous les voyants soient au vert dans l'organisation...

4. Obstacles et solutions

Un des buts de ce mémoire était de relever les obstacles rencontrés par les organisations et d'apporter des pistes pour les surmonter. Ces obstacles et solutions ont été décrits tout au long de l'analyse des entretiens mais nous allons maintenant les présenter plus clairement.

4.1. Collaborateurs difficilement joignables

Dans cinq des six organisations rencontrées, certains collaborateurs sont difficiles à toucher. La plupart du temps, cela s'explique par le fait qu'ils ne disposent pas d'un ordinateur pour travailler. Lorsque l'on ne peut pas les joindre par mail, cela complique la communication. C'est notamment pour cela que de nombreuses communications fonctionnent en cascade.

Comme nous l'avons précisé, il y a de grandes pertes d'informations dans cette cascade. De plus, cette perte d'informations est très difficile à mesurer car il n'existe pas d'outil de reporting suffisamment efficace pour de si grandes organisations. Cela sous-entend qu'il faut faire confiance aux managers pour communiquer toutes ces informations envers leurs équipes. Or certains d'entre eux possèdent de remarquables capacités opérationnelles mais sont nettement moins performants pour le côté « people ». Leur communication n'est pas bonne et cela se ressent dans la transmission d'informations.

Les organisations sont conscientes de ce problème et tentent de les sensibiliser un maximum afin qu'ils comprennent l'importance de leur rôle. Ils vont d'ailleurs recevoir un coaching dans ce but. Ils n'ont parfois que très peu de temps lors des briefings et doivent apprendre à communiquer de façon très efficace. Une autre solution serait de simplifier la structure hiérarchique des organisations afin qu'il y ait moins d'échelons dans la chaîne communicationnelle. Cela simplifierait également la collaboration au sein de l'organisation. Cela dit, c'est une mesure très lourde à mettre en œuvre.

4.2. L'infobésité

Comme la théorie nous l'avait appris, les collaborateurs sont véritablement inondés d'informations. Ils font donc un tri et n'enregistrent pas toutes les informations. Il semble indispensable d'adopter une communication ciblée afin qu'ils reçoivent principalement des informations qui les concernent directement. Ils pourraient alors se focaliser sur celles-là et seraient mieux informés. Ils auraient alors peut-être même le temps de s'intéresser aux informations plus générales qui leur sont tout de même transmises.

4.3. Le manque de confiance et de fierté

Dans le cadre théorique, nous avons pu voir que les collaborateurs pouvaient montrer une certaine méfiance par rapport à leur employeur. Ils savent pertinemment qu'il n'hésitera pas à prendre des mesures pouvant leur être défavorables s'il l'estime nécessaire. De plus, comme c'est par exemple le cas dans le secteur bancaire, certaines erreurs du passé peuvent affecter la fierté ressentie par les collaborateurs vis-à-vis de leur organisation.

Il est ressorti des entretiens que l'on ne peut pas faire disparaître cela par l'une ou l'autre action. Cela fait partie de la culture d'entreprise et il faut du temps pour la faire évoluer. Le mieux que puisse faire une organisation, c'est d'être la plus transparente possible dans sa communication interne, de ne pas cacher d'éléments délicats à ses collaborateurs à moins qu'ils ne soient totalement confidentiels. La confiance et la fierté se construisent petit à petit mais peuvent rapidement s'écrouler. Cela passe aussi par le respect des valeurs revendiquées par l'organisation.

4.4. Différences de réalité entre la direction et le terrain

Deux des personnes interviewées nous ont confié le fait qu'il était important que des personnes occupant des postes importants se rendent de temps à autre sur le terrain afin de rencontrer les collaborateurs. Cela leur permet de mieux saisir les réalités du terrain et de constater d'éventuels problèmes auxquels ils

n'auraient pas pensé sans cette visite. De plus, c'est l'occasion d'être à l'écoute des collaborateurs et de les laisser s'exprimer. S'ils n'effectuent pas ces visites, il est probable que leur conception du travail du collaborateur soit erronée et qu'il y ait un écart entre ce qu'ils imaginent et ce que vivent les collaborateurs au quotidien. Une des organisations va même plus loin en envoyant toutes les personnes travaillant dans les bureaux sur le terrain un jour par an.

Une autre solution pour combler cet écart serait d'effectuer plus de bottom-up. De cette façon, il est plus aisé de prendre connaissance du ressenti des collaborateurs et des difficultés rencontrées dans leur quotidien.

4.5. Lourdes procédures pour les entretiens d'évaluation

Il est tout à fait logique que les entretiens d'évaluation ne se déroulent qu'une ou deux fois par an. Rencontrer individuellement tous les collaborateurs d'une équipe ou d'un service demande beaucoup de temps aux managers car les procédures sont parfois lourdes et formalisées. C'est un problème car recevoir du feedback est essentiel pour le collaborateur.

Trois des six organisations rencontrées ont trouvé une alternative très intéressante. Les entretiens sont bien entendu toujours organisés (bien que parfois moins fréquents), mais les managers sont incités à donner le plus de feedback possible. Cela passe donc par des moments très informels et surtout beaucoup plus courts. Les collaborateurs reçoivent ainsi un bref feedback dès que cela s'avère être nécessaire et cela n'empiète pas vraiment sur l'emploi du temps des managers. C'est une véritable culture du feedback qui est en train de s'installer dans ces organisations.

4.6. Le manque de cohérence entre les équipes de communication

Comme nous l'avons expliqué, les différentes équipes de communication (interne, externe, opérationnelle, ressources humaines, etc...) peinent parfois

à se coordonner dans leur communication et cela se ressent très fort chez le collaborateur.

Il n'y a malheureusement pas de solution miracle, ces équipes doivent mieux communiquer entre elles afin d'éviter ces situations problématiques. L'une des organisations que nous avons rencontrées nous a fait part d'un projet en cours de développement. Des membres de toutes les équipes de communications se sont rassemblés afin de discuter du manque de cohérence dans leur communication. Une des solutions envisagées est de modifier la structure de ces services afin qu'ils soient tous réunis au sein d'un même département. C'est une mesure radicale mais qui pourrait régler ce problème de cohérence puisqu'il y aurait une plus grande proximité entre eux.

4.7. La cohabitation de plusieurs générations au sein de l'organisation

Cet obstacle a déjà été décrit à plusieurs reprises. Il existe de nombreuses différences de connaissances, de pratiques et de culture entre ces différentes générations.

Selon nous, il est nécessaire que l'organisation prenne des décisions et « impose » ce qu'elle estime être nécessaire. Cependant, il serait alors primordial qu'elle accompagne et soutienne les collaborateurs dans la prise en main de nouveaux outils, dans l'acclimatation à de nouveaux modes de collaboration, au new way of working, etc... Lors des entretiens, on nous a déclaré que ce qui était difficile avec ces différentes générations, c'était de devoir communiquer en utilisant différents canaux car des personnes plus âgées n'utilisaient que les mails pour communiquer alors que des personnes plus jeunes utilisaient des canaux à la pointe de la technologie. C'est d'après nous une grande perte de temps et d'énergie, l'organisation devrait choisir les canaux qui lui semblent être les plus pertinents tout en tenant compte de l'avis des collaborateurs. Cette démarche est sans doute assez lourde mais ils devront obligatoirement évoluer tôt ou tard, quand les canaux traditionnels seront dépassés.

Difficultés rencontrées et limites du travail

Durant la réalisation de ce mémoire, nous avons rencontré certaines difficultés. En ce qui concerne la partie théorique, nous n'en avons pas vraiment relevé. Nous avons pu trouver les éléments que nous cherchions grâce à une littérature bien fournie sur le sujet. Il nous a ensuite suffi de croiser certaines sources afin d'obtenir les informations nécessaires à la rédaction du cadre théorique.

La partie pratique a quant à elle été bien plus difficile à réaliser. Le premier obstacle sérieux a été rencontré lors de la recherche d'entretiens. Les organisations de plus de 4000 collaborateurs ne sont pas très nombreuses en Belgique. Malgré les dizaines de demandes envoyées, nous n'avons reçu que six réponses positives.

Ce nombre réduit explique en partie le fait que nos analyses ne puissent être représentatives des réalités rencontrées dans toutes les organisations de cette ampleur. Nous avons cependant pu constater de très nombreuses similitudes entre les six organisations que nous avons rencontrées et cela nous conforte dans l'idée que nos conclusions contiennent une part de vérité valable pour beaucoup d'organisations. Nous avons également remarqué des différences notables entre ces organisations. Chacune d'entre elles évolue dans un milieu très particulier avec des contraintes propres. Il n'est pas véritablement possible de créer un modèle qui conviendra parfaitement à toutes les organisations.

Ensuite, étant donné que nos recherches pratiques se sont focalisées sur de grandes organisations (du moins à l'échelle belge), nous n'avons aucune idée de comment cela se passe dans des organisations plus petites, notamment celles qui ne disposent pas d'un service de communication interne. Leur situation doit être bien différente de ce que nous avons pu observer.

Enfin, comme nous l'avons déjà précisé, les interviews n'étaient pas véritablement centrées sur la motivation et la qualité du travail puisque cela ne fait pas directement partie des missions des personnes interviewées. Cela nous a contraint à procéder de façon détournée, en utilisant certaines

dimensions de ces concepts ou certains de leurs facteurs d'influence. Malgré tout, il est impossible de connaître avec précision la situation de ces organisations en termes de motivation et de qualité du travail puisqu'eux-mêmes ne disposent pas de tels chiffres. Il est donc très difficile d'évaluer l'efficacité des mesures qu'ils mettent en place au sein de leurs organisations.

Parmi les six organisations rencontrées, la quasi-totalité est en train de subir d'importants changements (stabilisation suite à une fusion, projets novateurs, restructuration, etc...). En discutant avec ces personnes, nous avons réalisé que nous étions actuellement dans une période de transition pour les organisations. Elles sont sujettes à certains changements majeurs ou à un besoin de modernisation. La thématique de ce mémoire est une réelle préoccupation pour eux. Ils mettent de plus en plus de choses en place pour le bien du collaborateur, pour le motiver à donner le meilleur de lui-même. C'est pour cela que nous pensons que nous aurons bien plus de renseignements d'ici quelques années, quand des outils plus performants seront utilisés pour mesurer tout cela et quand les nouveaux modèles organisationnels se seront stabilisés...

Conclusion générale

Après avoir confronté le cadre théorique aux réalités vécues par six organisations, il est maintenant possible de faire le point sur notre problématique.

Bien que la motivation et la qualité du travail du collaborateur ne fassent pas directement partie des objectifs de la communication interne, il est cependant indéniable que cette dernière les impacte. Comme nous l'avons expliqué à de nombreuses reprises, la communication interne permet d'agir sur le collaborateur, et ce de multiples façons. Les organisations semblent avoir réalisé qu'elle était en fait un précieux outil capable d'apporter de nombreux bienfaits à l'organisation. Parmi les buts de la communication interne, on retrouve par exemple la valorisation des collaborateurs, l'amélioration de leurs connaissances, une meilleure cohésion, un véritable rôle de soutien et de relais entre la direction et les collaborateurs, le renforcement du sentiment d'appartenance, etc... Toutes ces finalités permettent à la communication de contribuer à la motivation, et par ce biais à la qualité du travail du collaborateur.

Pour que tout cela puisse être mis en place, nous avons beaucoup insisté sur le rôle du manager, du chef d'équipe. Ce dernier occupe une place très importante dans la chaîne communicationnelle et il est crucial qu'il prenne conscience de cela. C'est à lui que revient la lourde tâche de communiquer des nombreuses informations, d'appliquer des décisions et de gérer au mieux son équipe. Cela requiert de bonnes capacités opérationnelles, mais également communicationnelles. Les organisations semblent l'avoir compris et tentent de lui fournir les armes nécessaires pour mener à bien ses différentes missions en le soutenant et en le coachant.

Tout cela nous permet d'affirmer que la communication interne a bel et bien un impact sur la motivation et la qualité du travail. Cela dit, le phénomène n'est pas si simple que cela. Ces trois concepts s'influencent réciproquement et les liens les unissant sont très forts. De plus, il serait erroné de croire que la communication interne peut à elle seule résoudre tous les problèmes de

motivation et de qualité du travail. Elle peut certes y contribuer, mais beaucoup d'autres acteurs et facteurs sont à prendre en compte. Pour que la situation soit optimale, il faut que tous les acteurs travaillent en collaboration pour atteindre ce but commun et que tous les facteurs soient positifs. Alors la motivation et la qualité du travail du collaborateur devraient en ressortir grandies.

Grâce aux entretiens réalisés, nous avons pu réaliser que les organisations étaient conscientes des efforts à accomplir. De nombreuses mesures ont déjà été prises et commencent pour la plupart à porter leurs fruits. Cependant, nous avons constaté qu'elles étaient parfois bien trop minimalistes et qu'il restait encore beaucoup de chemin à parcourir. D'autant plus que la culture d'entreprise est fortement liée à toute cette problématique et qu'il faut longtemps pour parvenir à la faire évoluer. Or c'est une étape obligatoire.

Bibliographie

a) Ouvrages

BAHAMON C., BRAGAR GALER J., ELLIS A., MILLER J., TIMMONS B., VRIESENDORP S. (2006), « *Transformer les managers en Leaders : Guide pour l'amélioration des services de santé* », Management Sciences of Health, Cambodge.

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

BROYEZ C. & DETRIE P. (2001), « La communication interne au service du management », *Entreprise et Carrières*, Editions Liaisons.

BURGAUD D. (2001), « *Le salaire ne fait plus tout...* », Editions d'Organisation, Paris.

COBUT E. & DONJEAN C. (2015), « *La communication interne* », Edipro, Liège.

DONJEAN C. (2006), « *La communication interne* », Edipro, Liège.

LIBAERT T. (2005), « *La communication d'entreprise* », Economica, Paris, 2^e éd.

MARTIN F. (2008), « *Managez humain, c'est rentable !* », De Boeck, Bruxelles.

MAUGERI S. (2013), « *Théories de la motivation au travail* », Dunod, Paris, 2^e éd.

OCDE, (2006), « La rémunération liée aux performances dans l'administration », éditions OCDE.

VANDENBRANDE T. & al. (2013), « *qualité du travail et de l'emploi en Belgique* », HIVA -KU Leuven.

b) Articles scientifiques

ANDRY T. (2016), « Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle », *Communication & Organisation*, 2016/2 (n°50), p.179-202.

BOUZON A. & MORILLON L. (2009), « Les injonctions paradoxales de la communication interne en période de tensions organisationnelles », *Études de communication*, vol.33 (2), p.189-202.

CHAUVIN D. (2010), « La fonction « communication interne » en crise ? », *Communication et organisation*, 2010/12 (n°38), p.147-169.

DE SAINT-GEORGES, P. (2010), « Penser la communication interne des entreprises et des organisations. », *Recherche en communication*, 34, p.163-181.

DUGUE B. & PETIT J. (2013), « Quand l'organisation empêche un travail de qualité : étude de cas », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 15-2 | 2013.

DUMONT D. & VAN GEHUCHTEN P-P. (2014), « Sortir le droit du bien-être au travail de l'oubli », *Actualités en matière de bien-être au travail*, Bruylant, coll. « UB3 », 2014, p. 7-17.

ELY F. (2012), « Intelligence économique et communication interne », *Communication et organisation*. 2012/12, p. 91-106.

ELY F. (2015), « Utopie de la communication interne : vers une « maïeutique managériale de la confiance » dans l'organisation vertueuse », *Communication et organisation* 2015/1 (n°47), p. 197-216.

ELY F. & METGE M. (2016), « Souffrance au travail et incommunication interne : quand l'orchestre devient dissonant », *Communication et organisation* 2016/6 (n°49), p.219-237.

GAGNE A-M. (2015), « Communication interne et changement », *Communication*, Vol 33/1, 2015/2.

GUY-COQUILLE M., JANAND A. (2017), « Mobilité interne. La fin d'un modèle ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2017/1 (Vol. XXIII), p. 61-85.

LEPINE V. (2015), « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », *Sociologies pratiques* 2015/1 (n° 30), p. 53-61.

LEVY-LEBOYER C. (1999), « Le cœur à l'ouvrage », 1999, *Sciences Humaines*, N° 92, p. 20-23.

NDANGWA L. & AL (2007), « Réseau social du dirigeant et performance de la TPE », *Direction et Gestion*, 2007/1 (n°223), p.73-85.

RAYBOIS M. (2014), « Contraintes temporelles et qualité du travail dans l'activité des soignants », *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2014/12 (n°20), p.91-104.

ROUSSEL P. (2000), « La motivation au travail, concept et théories », *Les notes du LIRHE*, Université de Toulouse.

SAINT-MICHEL S. & WIELHORSKI N. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *@GRH* 2011/1 (n°1), p. 13-38.

VERSTRAETEN M. (2001), « Motivation, démotivation et transformation », *Pyramides* (n°4), ULB Bruxelles.

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

c) Mémoires

ACHTE I., DELAFLORE J-L., FABRE C., MAGNY F., SONGEUR C. (2010), « *Comment concilier la performance et le bien-être au travail* », Université Paris-Dauphine.

BOUSSON B. (2016), « *Quels sont les effets de l'entretien d'évaluation mené par le chef d'établissement sur la motivation des enseignants à travailler ?* », Université Catholique de Louvain.

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

d) Ressources informatiques

EMPLOI.BE (2017), « *Extrait de la loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail* », page consultée le 30/05/2017. URL :

<http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=7870>

KRAATZ S. (2017), « *Santé et sécurité au travail* », Parlement Européen. Page consultée le 30/05/2017. URL :

http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.10.5.html

LE MONDE (2015)., « *La question éthique au cœur de la motivation des salariés* », page consultée le 21/07/2017. URL :

http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/04/07/la-question-ethique-au-coeur-de-la-motivation-des-salaries_4611160_1698637.html#MjgeLxEyTZRZBdwl.99

PROXIMUS (2015), « *InspireIT: Ces entreprises qui ont choisi un Nouveau Mode de Travail* », page consultée le 28/06/2017. URL :

https://www.proximus.be/fr/id_b_cl_inspireit/entreprises-et-secteur-public/decouvrir/blog/one-magazine/vision/inspire-it.html

e) Etudes et rapports

AFCI (2005), « *La fonction communication interne* », étude Inergie.

DONJEAN C., HAMBURSIN C., LAMBOTTE F., SCIEUR P. (2012),
« *Vers une politique de communication interne socialement responsable en
période de changement* », SPF Emploi.

RTBF (2016), « *Rapport annuel 2016* ».

f) Acte de congrès

NEVEU V. (2004), « La confiance organisationnelle : définition et mesure »,
Actes du 15^e congrès de l'AGRH, Montréal.

Annexes

Annexe n°1 : Liste de questions pour les entretiens

Annexe n°1 : Liste des questions pour les entretiens

- Avez-vous élaboré une véritable politique de communication interne ? Si oui, quels en sont les principaux axes et est-elle diffusée à tous les échelons de l'organisation ?
- Les collaborateurs reçoivent-ils des feedbacks individuels concernant leurs résultats et leurs méthodes de travail ? Ont-ils la possibilité de s'exprimer quant à leur ressenti et à leurs éventuels besoins ou perspectives ?
- Tentez-vous de valoriser les collaborateurs via la communication interne ?
- Est-ce que les managers sont incités à motiver et à gérer le mieux possible leurs collaborateurs ?
- Vous considérez-vous comme étant un relais entre la direction et les collaborateurs ? Si oui, en quoi consiste ce rôle ?
- Cherchez-vous à renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance au sein de l'organisation ? Si oui, comment procédez-vous ?
- Cherchez-vous à améliorer la collaboration qu'il existe entre les différents collaborateurs ? Si oui, comment procédez-vous ?
- Cherchez-vous à améliorer les connaissances du collaborateur en ce qui concerne l'organisation (enjeux, acteurs, objectifs, etc...) ?
- Tentez-vous de faire adhérer le collaborateur aux objectifs et projets de l'organisation ? Si oui, par quelle(s) manière(s) ?
- Qualifieriez-vous la communication interne de votre organisation de transparente ?
- La communication interne a-t-elle un rôle de soutien ? Si oui, comment le décririez-vous ?
- Y a-t-il une forme de collaboration entre la communication interne et les ressources humaines ?

Au sein des organisations, la communication interne dépasse peu à peu son rôle de transmission d'informations pour devenir un véritable outil de management. Elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations et permet notamment d'avoir une influence positive sur le collaborateur, et ce de diverses manières.

Le but de cette recherche est de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation et la qualité du travail du collaborateur. Elle s'intéresse également aux obstacles rencontrés par les organisations et tente d'y apporter quelques éléments de réponse afin de parvenir à les surmonter.

Pour cela, ce mémoire se compose de deux parties. La première reprend un cadre théorique lié aux trois concepts principaux : la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail. La seconde présente les conclusions tirées d'entretiens réalisés avec des responsables de la communication interne provenant de six organisations différentes.

Mots clés

Communication interne, motivation, qualité du travail, organisations, managers.