



**HAL**  
open science

# L'amélioration du lien social à travers la communication interne et le management de l'entreprise

Danielle Claudia Rasoanirina

## ► To cite this version:

Danielle Claudia Rasoanirina. L'amélioration du lien social à travers la communication interne et le management de l'entreprise. Travaux & documents, 2023, Les diversités en contact, 60, pp.61-75. hal-04794685

**HAL Id: hal-04794685**

<https://hal.univ-reunion.fr/hal-04794685v1>

Submitted on 21 Nov 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'amélioration du lien social à travers la communication interne et le management de l'entreprise

---

DANIELLE CLAUDIA RASOANIRINA  
MASTER 2  
UNIVERSITÉ DE LA RÉUNION

La communication interne et le management sont deux concepts interdépendants. La communication interne est un facteur important et indispensable à la motivation des équipes dans le management de l'entreprise. Il s'agit de créer un esprit d'équipe, de motiver les collaborateurs, de favoriser la capacité de travailler ensemble enfin d'augmenter la cohésion du groupe. Selon Donjean C. (2006), les managers sont devenus des communicants, utilisateurs d'instruments, de dispositifs et de processus de communication. Le management est une mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. La communication interne est importante pour les managers dans l'entreprise afin de remplir ses fonctions de base du management : la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Elle a pour but d'informer les salariés, les collaborateurs et les dirigeants d'une entreprise. Les méthodes de communications interne ont évolué ces dernières années et cela va entraîner une modification des méthodes de management. En effet, toutes les informations essentielles doivent être connues des managers qui doivent planifier la communication nécessaire à la mise en œuvre des objectifs de l'entreprise. L'organisation nécessite une communication efficace avec les partenaires sur leur tâche respective à accomplir. De même, les dirigeants, en tant que managers, doivent recevoir les informations du terrain et communiquer efficacement avec leurs subordonnés afin de notifier les objectifs de chaque équipe. Contrôler n'est pas possible sans communication interne écrite et orale. Toutefois, les moyens de communication évoluent avec le temps et l'évolution de la technologie. D'après Chauvin D. (2008) : « Dans les "organisations communicationnelles" – la convergence entre "communication managériale" et "communication interne" est inéluctable... Ce qui signifie logiquement la disparition des fonctions de communication interne au profit de fonctions managériales de communication globale ». Nous avons choisi ce sujet afin d'améliorer notre connaissance du métier de manager ainsi que l'évolution des méthodes de communication interne. La communication et l'organisation constituent un binôme indissociable. Elle fonde l'action tout en étant un outil de réflexion et de transformation de l'entreprise.

Après avoir défini les concepts de communication interne et de management, nous allons faire une enquête qualitative en administrant un questionnaire à des employés et à quelques managers afin d'avoir des éléments de réponse à

notre problématique : la communication interne permet-elle d'aider à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

## PARTIE THÉORIQUE

### La communication interne

C'est l'ensemble des interactions avec autrui qui transmettent une quelconque information. Lorsque l'on parle de communication, on pense au visuel, à l'auditif, aux mimiques, aux images, vidéos, réseaux sociaux, etc., mais le langage en reste le vecteur principal. D'après Ely F. (2010) :

Les enjeux des rapports entre management et communication ne sont plus à démontrer tant l'articulation entre les deux domaines, sous ses multiples aspects, constitue un vecteur considérable de fonctionnement de l'organisation. Or, dans bien des cas, il ne nous semble pas que les conditions managériales soient suffisamment réunies pour favoriser, au-delà des récurrentes bonnes intentions, tant la légitimité des professionnels de la communication en entreprise, que ce nécessaire humanisme communicationnel représentant, à nos yeux, toute la noblesse et la valeur ajoutée des métiers de la communication organisationnelle.

On va distinguer, la Communication externe qui est : l'Action de communication de l'organisation vers ses partenaires extérieurs, de la Communication interne qui concerne l'Action de communication à l'intérieur de l'organisation.

Elle favorise :

- **la motivation** en informant et en clarifiant les employés sur la tâche à accomplir et la façon d'améliorer leurs performances. On pourra communiquer sur : main-d'œuvre, moyen, méthode, matière, matériel, (les 5 M). La communication interne est une source d'information pour les membres de l'organisation dans le cadre du processus de prise de décision, car elle permet d'identifier et d'évaluer les différentes possibilités d'action.
- **la modification des attitudes** : un individu bien informé aura une meilleure attitude qu'un individu moins bien informé. Les magazines d'organisation, les journaux, les réunions et diverses autres formes de communication orale et écrite y contribuent.
- **la socialisation**. La seule présence d'un autre favorise la communication. On ne peut « survivre » sans communication.
- **le processus de contrôle par la hiérarchie** des directives et du comportement des membres de l'organisation afin de remplir efficacement leur rôle et de communiquer tout problème. En effet, il existe plusieurs niveaux de hiérarchie, des ordres et des

principes que les employés doivent suivre dans une entreprise. Ils doivent se conformer à sa politique, remplir efficacement leur rôle et faire remonter tout problème à leur supérieur.

Les 4 impératifs de la communication interne selon Thevenet (1988) sont :

- **L'Impératif bureaucratique** : c'est la conception mécaniste à travers une multitude de supports et canaux de diffusion comme les notes de services, le journal interne, les réunions d'information ou transmission orale de consignes.
- **L'Impératif relationnel** : il s'agit d'instaurer un climat de communication qui agisse sur les comportements et les perceptions. Au plan individuel, il y a un besoin de bonne relation avec l'entreprise et les autres acteurs. Au plan collectif, il faut un bon climat social.
- **L'Impératif symbolique** : concerne la collectivité humaine et le sens de l'appartenance de chacun. Le sens commun permet à l'entreprise de mieux fonctionner et à chacun de faire vivre sa réalité sociale dans un collectif.
- **L'Impératif stratégique** : c'est la représentation d'un pouvoir qui vise à diriger, contrôler, influencer et maîtriser l'ensemble des stratégies individuelles.

## Le management

Le management est l'ensemble des techniques de gestion, de planification, d'organisation, de direction et de contrôle mises en œuvre au sein d'une entité afin de conduire et de piloter l'action des individus.

Le management de la communication interne regroupe la gouvernance, la responsabilité sociétale, la conception de la stratégie et les spécificités de l'entreprise pour la réalisation de ses objectifs.

Le management classique :

<b>Frédéric Winslow Taylor (1856-1915)</b>	<b>Henry Fayol (1841-1926)</b>	<b>Max Weber (1864-1920)</b>
Rationalité productive	Rationalité administrative	Rationalité structurelle
Organisation scientifique du travail ou « taylorisme » - analyse scientifiques des tâches - amélioration des tâches	Organisation administrative afin de régler les difficultés de la direction dans l'entreprise il y a six fonctions : - technique	Organisation bureaucratique de l'entreprise vise l'efficacité organisationnelle - division du travail - structure hiérarchique

- étude des processus de travail pour éliminer les mouvements inutiles et les temps morts	- commerciale - financière - de sécurité - de comptabilité - administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (management)	(autorité) - sélection du personnel - règles et règlements normalisés - caractère impersonnel des relations - avancement (compétence et ancienneté)
---	---	---

Pour les comportementalistes il faut tenir compte de la motivation, des conditions de travail, mais aussi de la dimension psychologique de l'employé comme être social. Il faut mettre en œuvre un management participatif et tenir compte des relations humaines en instaurant un système de communication efficace.

Pour l'école des relations humaines, il faut comprendre les phénomènes de groupe afin d'obtenir des changements. Par la participation, par le management participatif, on obtient que les employés participent au changement. La communication interne est un levier important de la motivation au travail et du management participatif.

Les 4 fonctions du management consistent à :

- **Planifier** : choix d'objectifs et de moyens pour l'utilisation des ressources de l'entreprise afin d'obtenir les résultats désirés
- **Organiser** : c'est structurer les actions pour atteindre les objectifs
- **Diriger** : c'est guider les actions et communiquer les informations.
- **Contrôler** : c'est mesurer les actions.

### Les trois dimensions du management opérationnel

La dimension **organisationnelle** est d'organiser les ressources, de favoriser la réactivité et la flexibilité de l'entreprise afin de faire face à des événements imprévus ; de coordonner l'action des différents services de l'entreprise.

La dimension **technique** est de répondre aux impératifs de qualité tout en maîtrisant les coûts ; d'organiser et gérer les différents processus (production, commercialisation, financiers), d'organiser l'information descendante et ascendante.

La dimension **humaine** gère les relations humaines, favorise la communication, prévient et/ou traite les conflits, motive les salariés.

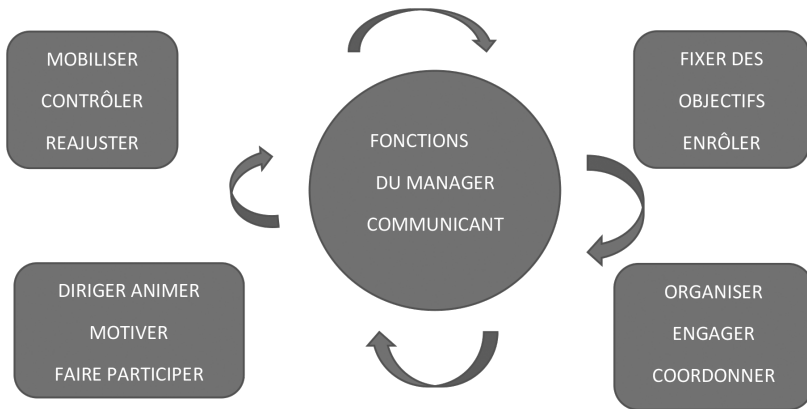
Voici les objectifs de la communication managériale :

- Informer les collaborateurs, échanger et dialoguer avec son équipe

- Maintenir le lien entre les différentes strates de l'entreprise (collaborateurs, direction, autres services)
- Partager des informations entre les différents services de l'entreprise
- Relayer, partager la culture, les valeurs, la stratégie de l'entreprise
- Définir clairement et précisément les tâches de chaque collaborateur pour une efficacité accrue
- Réussir les transformations en donnant du sens aux missions et aux tâches confiées,
- par exemple dans le cadre de la digitalisation d'un service
- Ramener l'humain au cœur de l'entreprise
- Instaurer un climat de confiance et une bonne cohésion d'équipe
- Motiver efficacement, inspirer, impliquer, encourager, féliciter
- Le manager ne se contente plus de dire ce qu'il faut faire et comment.
- Chaque collaborateur attend aussi de lui qu'il puisse aussi expliquer le pourquoi d'une mission, d'une démarche ou d'une décision.

Dans cette nouvelle ère du **manager communicant**, le profil du manager a ainsi évolué vers un nouveau socle de compétences :

- L'écoute active : il doit chercher à comprendre les ressorts et les aspirations de ses collaborateurs pour donner du sens à leur travail
- L'intelligence émotionnelle et l'empathie : cette finesse est nécessaire pour anticiper ou régler les situations difficiles
- Le charisme : il doit donner aux collaborateurs envie de le suivre
- La capacité à fédérer par sa propre implication : les collaborateurs font plus confiance aux actes qu'aux paroles, il doit prouver sa légitimité
- L'intelligence artificielle et la communication des organisations
- Les fonctions du management communicant



### Développer la motivation par la participation

Elton Mayo (1880-1949) a décrit l'effet Hawthorne. On observe une augmentation de la productivité lorsque l'on associe les employés aux objectifs par une réaction positive du groupe à la prise en compte de facteurs psychosociologiques en situation de travail. En effet, l'homme est un être social et le relationnel est important.

D'après V. Vroom (1964), le modèle V.I.E. signifie :

- La **valence** : c'est l'importance donnée à l'atteinte du résultat (poste visé).
- L'**instrumentalité** est ce que perçoit l'employé de la performance à accomplir pour réussir (formation comme moyen d'obtenir le poste).
- L'**expectation** concerne le sentiment d'auto-efficacité permettant la réussite. Le manager, en développant les compétences liées à la communication, va développer la confiance en soi et la motivation.

La motivation de l'employé est provoquée par une tension (force interne) selon Alderfer (1969) et la théorie des besoins d'Existence, de Rapport sociaux, et de Développement personnel (ERD). Il note la nécessité de satisfaire ces trois types de besoins. Dans les situations de travail.

Pour le manager, il faudra éveiller cette tension interne afin d'amener les salariés vers la satisfaction de ces trois besoins d'existence, sociaux et de développement personnel.

L'autorégulation selon la théorie du contrôle de (Carver et Scheier, 1981) résulte de ce que les employés pensent, ressentent ou croient par rapport à eux-mêmes. Le soi à l'origine du mécanisme d'autorégulation est le régulateur des

comportements. Pour le manager il est nécessaire de prendre le temps d'analyser et de faire s'auto-analyser les employés à propos de la participation au sein de l'entreprise. Cette démarche devrait permettre une auto-régulation.

La capacité de **prendre des initiatives, d'agir par soi-même, sans attendre d'avoir une instruction ou une demande** forment la **proactivité**. Le manager doit être pro-actif et faire preuve d'anticipation en matière de communication.

**Les besoins d'accomplissement** de l'employé forment **une source de potentiel** selon Chris Argyris. Les managers doivent développer un management participatif. L'employé doit être placé au centre de l'efficacité organisationnelle. Par la participation du salarié au processus de décision concernant la communication interne et à la conception du travail, on va satisfaire son besoin d'accomplissement personnel.

Il faudra qu'il soit créatif et attentif à la communication avec les employés. Mihaly Csikszentmihalyi a décrit la **théorie du flow** qui explique l'extrême motivation en lien avec la passion qui permet aux employés de passer beaucoup de temps sur des activités et d'être créatifs. La prise en compte des objectifs, les conditions de travail, les relations d'équipe, la participation, l'autonomie et la rémunération font partie des facteurs internes de motivation.

Le manager doit favoriser l'**engagement** du salarié dans l'entreprise par la participation et la gestion des carrières.

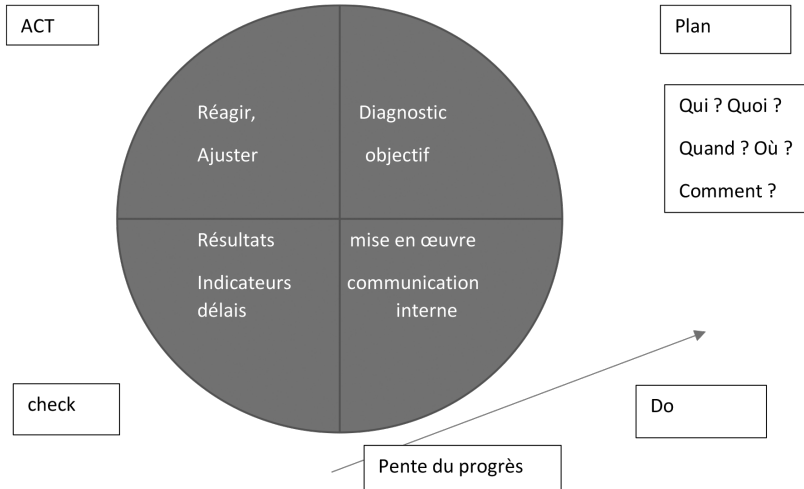
Le manager doit veiller par une bonne diffusion de l'information à une certaine autonomie, puis en responsabilisant et par l'augmentation de salaire, veiller à la reconnaissance des compétences.

Le manager doit établir grâce à la communication de bonnes relations avec les partenaires de l'entreprise. Nous allons voir les principaux outils de communication utilisés à cette fin.

Partenaires de l'entreprise	Outils de communication
Actionnaires de l'entreprise	Sites institutionnels Rapport annuel, document de référence, communication des progrès Lettres aux actionnaires, Assemblée générale
Syndicats	Échanges réguliers avec les organisations représentatives du personnel Accords d'entreprise
Employés	Magazines internes, Intranet Cellule d'alerte, d'écoute et de médiation Enquête d'engagement
Consommateurs	Sites Internet enseignes et produits, Réseaux sociaux, Service consommateurs, Enquête consommateurs



Fournisseurs	Identification d'un interlocuteur privilégié au sein de la centrale d'achat pour accompagner les PME (depuis 2000), Forums PME
collectivités territoriales et administration	Consultation et partenariats avec les pouvoirs publics (mairie, département, région, ministères)



La roue Deming de la communication interne

On pourra utiliser en formation la roue Deming afin d'analyser le système d'information de l'entreprise et aboutir à une communication interne efficace.

## PARTIE PRATIQUE

### L'enquête

Notre enquête qualitative s'est faite à l'aide d'un questionnaire avec des questions ouvertes auprès de six employés et de six managers. Les réponses au questionnaire ont été enregistrées sur Google forms puis ont été analysés.

SEXE	AGE	STATUT	ACTIVITÉ	ENTREPRISE
<b>Femme</b>	64	Salarié	Journaliste	RFI
<b>Homme</b>	38	Collectivité territoriale	Manager	Mairie de Saint-Paul

<b>Homme</b>	45	Enseignant	Fonctionnaire	Éducation nationale
<b>Femme</b>	51	Transit	Manager	Transit services
<b>Femme</b>	41	Formation	Manager	Centre de formation
<b>Femme</b>	29	Clinique	Salarié	Clinique des orchidées
<b>Homme</b>	32	Grande distribution	Manager	Carrefour
<b>Homme</b>	34	L'automobile	Chef d'atelier	Garage
<b>Femme</b>	54	Presse	Rédactrice	Bayard
<b>Homme</b>	59	Météo France	Chef de service	Météo
<b>Femme</b>	37	Gestion immobilière	Responsable d'un groupe d'habitation	SIDR
<b>Femme</b>	60	La Poste	Manager	La poste

### Analyse des données

Durant notre enquête à partir d'un questionnaire de 25 questions, nous avons interrogé 6 managers et 6 employés. Il s'agit de femmes à 58,3% et de 41,7% d'hommes.

Ils travaillent dans des secteurs différents : collectivité, L'entretien automobile, la Formation, l'Éducation nationale, la Grande distribution, le Transit, dans une Clinique, à RFI (radio France internationale), à La poste, à Météo France, à Bayard presse et dans la gestion de l'Immobilier. Les âges sont répartis comme suit : 23,1% ont entre 18 et 35 ans, 38,5% ont entre 35 et 50 ans et 38,5% ont plus de 50 ans. Ils travaillent dans les entreprises suivantes : Services de la Mairie, Entreprise de vente et réparation automobile, Centre de formation, école élémentaire, Hypermarché, Transitaire, Établissement de santé, Radio internationale, La poste, Météorologie nationale, un groupe de presse avec plusieurs magazines pour les jeunes, gestion de Logements sociaux. Les équipes travaillent : à l'atelier, comme intervenants dans des formations, en équipe en conseil de maîtres, de cycle et par niveau de classe ; en plusieurs équipes par rayon et pour le stockage des marchandises et aussi pour le nettoyage. D'autres équipes travaillent au bureau ou au port pour le dédouanement et aussi au dépôt pour le dépotage. Certains ont un responsable de service mais doivent parfois changer de service. À la radio, tout le monde est en excellente concertation. À la poste, il y en a qui travaillent au guichet, ou facteurs, responsables du tri, receveur et employés de la banque postale. À la météo, il y a des prévisionnistes, des

commerciaux, un dessinateur. Chez Bayard, il y a une équipe par magazine. Enfin la responsable d'un groupe d'habitation s'occupe de plusieurs immeubles.

Nous avons pu interpréter les avantages et les inconvénients que nous avons transcrits dans un tableau.

<b>Avantages de la communication interne</b>	<b>Inconvénients</b>
Bonne circulation de l'information Tableau visible de tous Téléphone et sms rapidité, e-mail gratuit, orale en direct, Visio. à distance ou en télétravail Mieux pour gérer les ventes, commandes et arrêts de maladies, les congés et les heures supplémentaires Bonne transmission des alertes météo Visualisation des documents à distance	Beaucoup de mails à lire ; les e-mails envoyés ne sont pas forcément lus rapidement Limite de l'enseignement à distance pour des élèves décrocheurs ou sans matériel malgré le prêt ou le don d'ordinateur Quelquefois certaines informations ne sont que dans le dossier papier comme les papiers de la douane Télétravail, ce n'était pas toujours évident de dialoguer à plusieurs Nous pouvons être appelé à tout moment pendant nos jours de repos pour remplacer un facteur malade, le courrier n'attend pas Faire des photos, preuve du travail supplémentaire pour des dépôts d'ordures

Tous les répondants n'ont pas la même perception de la communication interne. Ils travaillent tous dans des lieux différents et certains sont managers alors que d'autres sont employés. Certains sont producteurs de directives et d'autres de retour d'application de ces directives sur le terrain. Il y a les bilans d'activité et le passage par les syndicats afin d'améliorer les conditions de travail et la rémunération. Cependant tous rendent compte de l'importance de cette communication interne.

Les managers organisent leurs équipes afin d'atteindre les objectifs. Ils utilisent : un tableau des véhicules à réparer pour chaque mécanicien. Un cahier des charges avec les objectifs qui sont inscrits sur le site et dans les livrets de formation. Dans l'éducation nationale on doit respecter les programmes nationaux, des progressions par cycle et un projet d'école. Il y a des sondages d'opinion. Les transitaires traitent des demandes d'envois ou de réception des marchandises et de l'arrivée des bateaux. Certains envoient par mail le planning de la semaine, d'autres ont une réunion éditoriale chaque semaine. Les courriers sont triés et chaque facteur a un secteur de distribution, d'autre part, il y a les gens qui travaillent à l'accueil, au guichet et il y a aussi un vigile. La surveillance météo est un premier objectif et la prévision en est un autre. On explique la météo

chaque jour et on prévoit pour une semaine. Enfin, la réalisation de documents, cartes, vidéos constitue un autre objectif.

Pour la création de magazines ils travaillent par numéro avec plusieurs articles et bandes dessinées. Dans la gestion des immeubles, ils doivent organiser l'entretien courant, des escaliers, le jardin, les poubelles mais aussi prévoir des gros travaux comme le ravalement par exemple.

46,2% des managers utilisent un management directif, 30,8% un management participatif, 23,1% un management délégué.

Les entreprises utilisent de nouvelles techniques de management : un logiciel qui donne un temps de réparation à viser, la visioconférence par team ou zoom, les groupes « tribu ». On rédige le projet d'école en fonction d'indicateurs. Des employés reçoivent sur leur portable les résultats des ventes de rayon et des têtes de gondole. Certains jours on reste en télétravail et d'autres, on peut être amené à changer de service.

On utilise un tableau et des fiches individuelles de tâches à effectuer pour la journée. Les commandes de colis sur internet, des prospectus et des repas donnent du travail aux postiers. Il y a le partage des documents, d'images radar et satellite. On utilise un planning journalier, de la semaine, des congés sur des affiches et aussi transmis par courriel. On diffuse des informations, par mail, des documents sur un espace de stockage commun, livret, feuille de satisfaction des stagiaires, sms, WhatsApp, réseaux sociaux.

Dans l'éducation nationale, on rappelle la loi comme par exemple celle de l'obligation scolaire à partir de 3 ans à présent, mais aussi la lettre du ministre et de la rectrice, le bulletin officiel, les circulaires, et les notes de service. Il y a des réunions, aussi en direct dans le magasin des télévisions qui affichent les objectifs à atteindre.

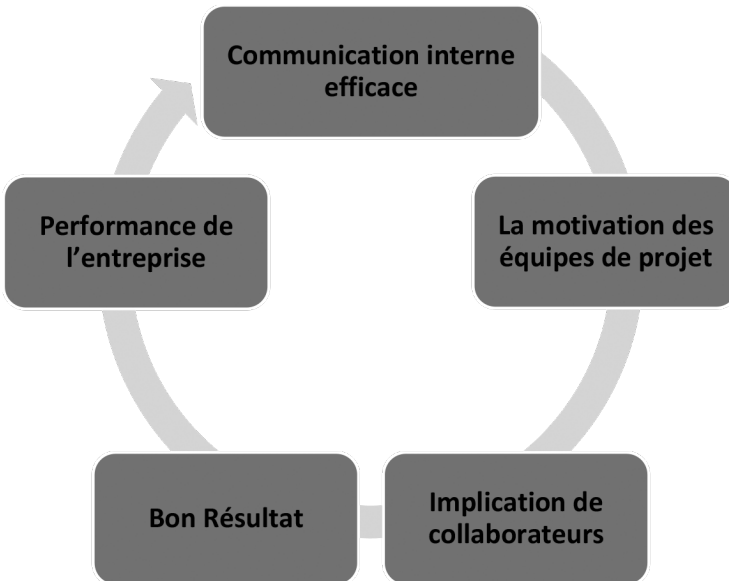
On évoque une fiche de poste, emploi du temps quotidien et fiches de passage à remplir dans chaque chambre à la clinique avec l'heure. On ne travaille plus en campagne car les bureaux sont fermés et remplacés par de simples points poste dans des commerces.

La répartition des tâches se fait par le rédacteur en chef en réunion, puis confirmés par mail.

Chaque employé reçoit par mail son planning pour la semaine, et en cas d'imprévu on les contacte par téléphone, il y a aussi un tableau récapitulatif. La motivation se fait par l'enrôlement, dialogues éditoriaux, l'obtention de primes (de rendement, du mois, de Noël), d'heures supplémentaires et de RIT, désignation du meilleur employé du mois, reconnaissance du travail bien fait et implication mais aussi par les chiffres des ventes, les résultats des évaluations, les sondages de Médiamétrie, les enquêtes de satisfaction, etc.

Communication interne et management	Communication et performance	Motivation et implication des collaborateurs
<p>Le rôle de manager est de garantir que les objectifs fixés soient atteints dans la durée fixée. L'équipe doit travailler en collaborations avec les autres et non individuellement.</p> <p>La communication est outil de motivation pour le management de l'entreprise.</p> <p>La communication est un outil de l'information pour le management de l'entreprise.</p>	<p>La cohésion des interventions entre les différents services permet des économies ;</p> <p>Amélioration des prises en charge et de la sécurité</p> <p>Cela permet une plus grande implication et d'atteindre les objectifs</p> <p>La communication permet la performance de l'entreprise</p>	<p>La communication interne est un outil de motivation.</p> <p>La motivation entraîne les implications des collaborateurs.</p> <p>L'implication des collaborateurs permet la performance de l'entreprise</p>

Le schéma suivant montre qu'une communication interne efficace favorise la performance de l'entreprise.



## CONCLUSION

La communication est un facteur important et indispensable à la motivation des équipes dans le management de l'entreprise. Le manager doit créer un esprit d'équipe, motiver les hommes, développer une culture et des valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion du groupe. Les managers sont des « communicants », utilisateurs d'instruments, de dispositifs et de processus de communication interne. Nous avons choisi ce sujet pour améliorer notre connaissance du métier de manager ainsi que l'évolution des méthodes de management. La communication interne efficace est un élément constitutif des organisations qui réussissent. Elle permet au dirigeant d'établir une communication interne motivante et satisfaisante avec les feed-back nécessaires. Nous avons défini les concepts de communication interne et de management puis avons administré un questionnaire pour moitié à des employés et à quelques managers. Par cette enquête, nous avons répondu à notre problématique : La communication interne permet-elle d'aider à la réalisation des objectifs de l'entreprise ?

Pour 91,7%, la communication est un outil d'information des collaborateurs et seulement 8,3% pensent qu'elle est au service du public et des décideurs. Pour 100% des personnes interrogées la communication interne est un outil pour la réalisation des objectifs. Il est possible que nous ayons sans doute insuffisamment parlé de l'organisation et de l'efficacité des réseaux sociaux à part les groupes WhatsApp dans la communication transversale et les pages Facebook des entreprises. On a quand même évoqué des comptes Twitter.

Nous avons vu que chaque employé a besoin de convivialité, de s'identifier, d'être impliqué et d'être informé sur l'organisation des tâches à accomplir. Il y a un important besoin de reconnaissance et de fédération autour des objectifs de l'entreprise. D'autre part, les managers par un management participatif, veulent l'engagement, l'enrôlement des employés en clarifiant les missions et la participation de chacun afin d'obtenir les meilleures performances. Les répondants appartiennent à des entreprises différentes mais tous les répondants ont un esprit de groupe, sont impliqués et pensent que la communication interne permet d'obtenir des informations et d'atteindre les objectifs. Le besoin de retour d'informations au dirigeant est très important. Nous avons noté aussi un besoin de retour des consommateurs (usagers, utilisateurs, locataires, lecteurs, auditeurs, patients, administrés...) On évoque ce besoin de feed-back des différentes enquêtes de satisfaction ou à défaut, également les réclamations de la part des consommateurs. Nous pourrions poursuivre une étude dans ce domaine ou sous forme d'audit d'entreprise. Les moyens de communication sont très divers et évoluent grandement avec les progrès de la technologie. Des outils nouveaux et spécialisés sont apparus. Le télétravail est devenu courant ainsi que les visioconférences et l'utilisation des réseaux sociaux.

Notre enquête a répondu à notre problématique malgré le peu de répondants. Nous pouvons dire que le management de la communication interne favorise l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

## BIBLIOGRAPHIE

- ARNAUD Nicolas (2011), « Du monologue au dialogue : étude de la transformation communicationnelle d'une organisation », *Revue française de gestion*, 1, (210), p. 15-31.
- BACHELET Catherine (1996), *La communication interne dans les PME : repérage des pratiques et analyse des conditions de gestion adaptée*, Thèse de doctorat Université de Lyon 3.
- BARRICK Murray, THURGOOD Gary, SMITH Troy & COURTRIGHT Stephen (2015), "Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementations and firm performance", *Academy of management journal*.
- CAPELLI Sonia, GUILLOT-SOULEZ Chloé & SABADIE William (2015), « Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2 (96), p. 3-25.
- CEZANNE Céline, LOUFRANI-FEDIDA Sabrina, LUU Philippe (2011), « L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2019/4 (n°114), p. 31-51.
- COYLE-SHAPIRO Jacqueline A.M. & SHORE Lynn M. (2007), "The employee organization relationship: Where do we go from here?", *Human Resource Management Review*, 17, (2), p. 166-179.
- CSIKSZENTMIHALYI Mihaly (1990), *Flow*, New York, Harper Perennial.
- D'ALMEIDA Nicole & LIBAERT Thierry (2018), *La communication interne des entreprises*, 8<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques & WALLER Stéphane (2017), *La communication interne : stratégies et techniques*, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- DECI Edward L. (1971), "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 18, p. 105-115.
- DECI Edward L. (1975), *Intrinsic motivation*, New York, Plenum Press.
- DONJEAN Christine et COBUT Éric (2015), *La communication interne*, 2<sup>e</sup> édition, Liège, Belgique, EDI PRO.
- DUPUY François (2011), *Lost in management*.
- DUPUY François (2015), *La Faillite de la pensée managériale*.
- GIROUX Nicole (1994), « La communication interne : une définition en évolution », *Communication et organisation*, (5), p. 1-17.
- GUEGUEN Nicolas et al. (2011), « Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante », *Revue de Gestion des ressources humaines*, 4 (82), p. 19-32.
- MARTIN Jean-Claude (1999), *Le guide de la communication*, Marabout.
- MAUGERI Salvatore (2013), *Théories de la motivation au travail*, Paris, Dunod.
- MINTZBERG Henry (2014), *Manager-l'essentiel*.
- MUCCHIELLI Alex (1995), *La communication interne en situation de crise*, Paris, Les éditions d'organisation.
- PAUGAM Serge (2009), *Le lien social*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

- THEVENET Maurice (1988), « La communication interne au-delà de la falaise ou la recherche d'une problématique », *Revue française du marketing*, n°120.
- VROOM Victor H. (1964), *Work and motivation*, New York, Wiley.
- WEBER Max (1921 à titre posthume), *Économie et Société*, 2, Agora-Pocket, 1995, p. 130.
- WEBER Max (1904), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*.
- WELCH Mary (2012), "Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication", *Public relations review*, 38 (2), p. 246-254.