



**La communication interne, facteur de motivation des salariés :
Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V**

**Internal communication, a motivating factor for employees : Case
of a branch of Mohammed V University**

LARHRISSI Nadia

Enseignante chercheure

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

nadia.larhrissi@um5.ac.ma

OMANI Laila

Doctorante

Faculté des Lettres et des Sciences Humaines

Université Mohammed V de Rabat

Laboratoire des Langues, Traduction, Communication et Culture

Maroc

Omanilaila30@gmail.com

Date de soumission : 15/08/2020

Date d'acceptation : 16/09/2020

Pour citer cet article :

LARHRISSI N. OMANI L. (2020) « La communication interne, facteur de motivation des salariés : cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V », Revue Internationale du Chercheur « Volume 1 : Numéro 3 » pp : 485 - 506



Résumé

Avec les changements permanents et les évolutions qu'ont connues les organisations et leur environnement, la communication est devenue un support indispensable dans la gestion quotidienne des clients externes et internes de l'entreprise. Ainsi, la communication interne est une fonction d'une importance capitale pour tout organisme quelles que soient sa nature et sa composition. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, les finalités de la communication interne ne se limitent plus juste à diffuser de l'information et faire passer des consignes mais sont devenues, de plus en plus complexes. Assurer la cohésion, développer le sentiment d'appartenance et renforcer la motivation des salariés font aussi partie intégrante de ses objectifs.

Le présent travail a pour but d'étudier la qualité de la communication interne au sein d'un établissement de l'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed V de Rabat, de connaître son rôle dans la motivation des salariés ainsi que l'image reflétée par cette entité auprès de ses employés. Pour chercher à concrétiser nos objectifs, nous avons adopté le questionnaire comme outil d'investigation que nous avons administré à 100 fonctionnaires.

Mots clés : communication interne ; motivation ; leadership ; cohésion ; implication.

Abstract

With the permanent changes and evolutions experienced by organizations and their environment, communication has become an essential support in the company's daily management of external and internal customers. Thus, internal communication is a function of paramount importance for any organization, no matter of its nature and composition. In both the public and private sectors, the purposes of internal communication are no longer limited to disseminating information and passing instructions, but have become increasingly complex. Ensuring cohesion, developing a sense of belonging and strengthening employee's motivation are also among her objectives.

This article aims to study and analyse the internal communication of a public higher education institution of Mohammed V University and to know its role in the motivation of the employees as well as the image reflected by this entity. To seek to achieve our objectives, we adopted the questionnaire as an investigating tool that we administered to 100 employees.

Keywords : internal communication ; motivation ; leadership ; cohesion ; involvement.



Introduction

De nos jours, les milieux professionnels ont connu plusieurs changements et diverses questions ont émergé à la surface, principalement celles en relation avec les ressources humaines. Toute entreprise qui tient à sa pérennité multiplie les efforts pour garantir la satisfaction et le renforcement de la motivation de ses salariés. En effet, un personnel motivé représente un enjeu majeur pour le développement et la bonne gestion de toute organisation.

« Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd'hui les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication » (Décaudin, Igalens et Waller, 2009). De ce fait, l'instauration d'une stratégie de communication interne est devenue une nécessité à intégrer dans la stratégie globale de gestion car *« l'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa faculté à communiquer, à faire informer et à faire participer. »* (Peretti, 1994 : 55)

Au fil du temps, la communication interne a connu un développement considérable qui a permis l'identification et la définition de ses fonctions, ses objectifs et ses rôles. Ainsi, son but ne se limite plus à la simple transmission et circulation de l'information mais d'autres finalités voient le jour avec les évolutions qu'ont connues les organisations. En effet, la communication interne peut être intégrée à la stratégie d'entreprise afin d'en faire un levier de motivation des salariés. Donc, dans le secteur privé comme dans le secteur public, elle constitue une fonction d'une importance capitale pour toute organisation quel que soit son effectif.

Dans ce travail de recherche, notre objectif est d'étudier la communication interne et son rôle dans la motivation du personnel d'un établissement public de l'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed V. Pour ce faire, nous avons formulé la problématique suivante : En quoi la communication interne peut-elle être un levier de renforcement de la motivation du personnel exerçant dans un établissement de l'enseignement supérieur ?

Le présent article sera composé de deux parties. Une première partie théorique qui sera dédiée aux définitions des concepts de la communication interne et de la motivation. Une deuxième partie sera consacrée à l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête effectuée auprès d'un échantillon de 100 salariés. Cette partie regroupera aussi quelques suggestions et recommandations que nous proposons à la direction dans une optique d'amélioration des actions de communication interne pour renforcer la motivation du personnel.



1. Communication interne et motivation : revue de littérature

1.1. La communication interne

1.1.1. Définition

La littérature sur la communication est très abondante et diverse. Définir la communication interne n'est pas une tâche simple car il y a autant de définitions que d'angles de vision. « *La communication interne apparaît comme un concept indéterminé et recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines* » (Henreit et Boneu, 1995 : 17). En effet, « *chacun y va de sa définition selon l'expérience particulière qu'il en a, selon la place qu'il occupe dans l'organisation et selon sa pratique de certains outils.* » (Mucchielli, 2001 : 7)

Contrairement à Mucchielli, plusieurs théoriciens mettent plus l'accent dans leurs définitions sur les objectifs et les finalités. De ce fait, « *chacun s'en fait une idée en fonction des objectifs qui sont les siens* » (Henreit et Boneu, 1995 : 17). Ceci montre bien, la multitude d'interprétations et le flou des contours du concept de la communication interne. Cependant, cette diversité d'interprétation ne vide aucunement la communication interne de son sens mais tend, plutôt, à enrichir davantage ce concept.

En général, la communication interne est définie comme « *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 : 42). En effet, « *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.* » (De Saint-Georges, 2010 : 174)

La communication interne s'inscrit également dans une perspective sociale, répondant aux attentes des salariés. Elle s'impose aussi comme une discipline managériale au même titre que la gestion des ressources humaines. Elle est un outil de gestion dont la « *logique est simple : créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les 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.* » (Donjean, 2006 : 15)

De toutes ces définitions, découlent deux caractéristiques de la communication interne, une première concernant les relations entre les différents intervenants dans l'entreprise et une



seconde, qui stipule qu'elle fait partie des outils de management. Certes, « *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.* » (De Saint-Georges, 2010 : 174)

1.1.2. Historique de la communication interne

Avec l'avènement de l'ère industrielle, le passage des ateliers de fabrication aux usines avec plusieurs filiales et la nécessité des dirigeants d'entreprise de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés, les premiers pas de la communication interne ont vu le jour. L'apparition de nouvelles formes de gestion, telle que l'école des relations humaines a montré qu'il faut valoriser le facteur humain et améliorer l'environnement et le climat de travail. « *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 : 34). Ainsi, il faut prendre en compte l'importance du rôle de la communication avec toutes ses formes dans la vie et la motivation du personnel.

Les changements économiques tels que les fusions, les rachats, les événements de mai 1968 et le premier choc pétrolier de 1973 étaient intrinsèquement les premières raisons qui avaient rendu les entreprises conscientes que la productivité ne repose pas seulement sur l'obéissance absolue des salariés à des consignes hiérarchiques strictes. Il a été admis qu'il faut développer et instaurer le sentiment d'appartenance, de cohésion, d'implication et de motivation au sein de l'entreprise.

Dans les années quatre-vingts, les entreprises ont compris l'importance de savoir communiquer avec leurs ressources humaines. C'est une nouvelle vision interne de la firme qui s'annonce. Elle permet d'atténuer les tensions sociales et d'admettre que l'entreprise est un lieu de vie. Nous assistons alors à la mutation de la direction du personnel en direction des ressources humaines. Donc, le personnel n'est plus géré mais ce sont les individualités, les carrières, les parcours, les talents et les compétences qui sont développés.

Suite à ce qui précède, de nouveaux métiers apparaissent tels que les chargés de communication interne ou les responsables de la communication interne. La naissance des premières agences de conseil et d'audit et l'idée de service de communication interne voit le jour. Cependant, ce n'est pas encore une entité autonome mais déjà une fonction identifiée. Il



a fallu attendre les années quatre-vingt-dix pour assister à la professionnalisation de la communication interne. Ce qui a permis de développer de nouveaux outils de communication dont le concept d'intranet qui est apparu en 1994.

De manière générale, « *L'évolution de la communication interne s'est faite, grosso modo, de deux manières : La première, en tant que corolaire de l'évolution du management. Elle a lors comme fonction d'être au service de celui-ci, quel que soit le mode managérial. La deuxième, en tant que champ disciplinaire scientifique et objectif, non adossé à une fonction utilitaire.* » (Ammor, 2019 : 429). Les années 2000 sont considérées comme l'ère de la maturité de la communication interne qui accompagnent tous les changements et devient un moyen de prévention, de gestion de crise et joue un rôle de régulateur de tensions dans les situations difficiles. D'où, la nécessité d'une communication interne plus intelligente qui prend en considération la conscience des salariés face aux messages de l'entreprise.

1.2. La communication interne au service de l'entreprise

1.2.1. Finalités de la communication interne

« *L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation* » (D'Almeida et Libaert, 2002 : 24). Cependant, il existe d'autres finalités de la communication interne aussi importantes que le couple demande/offre d'information que nous allons regrouper en cinq grands axes :

❖ **La compréhension** : une des principales finalités de la communication interne est de disposer et de fournir de la connaissance aux clients internes 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 et Donjean, 2015)

❖ **La circulation de l'information** : plusieurs informations circulent dans l'organisation et la communication interne a le rôle de les coordonner et de les réguler. Cette dernière « *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. [...]. Enfin, la circularité de l'information participe au développement de l'intelligence collective et à la transparence au sein de l'organisation.* » (Cobut et Donjean, 2015)



❖ **La confrontation** : la communication interne rend facile les relations hiérarchiques, entre le collaborateur et son supérieur ou transversales, entre les différents collaborateurs. « *Cette finalité de la communication interne a une dimension dynamique, la confrontation n'est possible que dans le mouvement, si l'organisation est figée et qu'il n'y a aucune marge de manœuvre, l'individu en tant qu'acteur ne pourra pas modifier la place et le rôle qui lui ont été assignés.* » (Henriet & Boneu, 1995 : 54)

❖ **La cohésion** : une bonne communication interne favorise le développement du sentiment d'appartenance. Cependant, les managers doivent formuler les messages avec soin et précaution pour que cette finalité soit remplie. « *Fédérer les collaborateurs est un enjeu essentiel de la communication interne. Il faut les réunir autour de valeurs et principes communs tout en espérant que cela les aidera à adopter un comportement en accord avec ce que veut représenter l'organisation.* » (Cobut, Donjean, 2015)

❖ **La motivation et l'implication** : plus la communication est efficace plus le sentiment d'implication et de motivation est grand chez le salarié. « *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 : 18). Ainsi, les managers ont un rôle primordial, celui d'exercer un management participatif en vue de préparer une ambiance conviviale basée sur l'écoute et la considération du salarié. Pour ce faire, la communication interne admet différentes formes qu'il faudra adopter selon le contexte et la situation qui se présente.

1.2.2. Formes de la communication interne

Plusieurs théoriciens et chercheurs considèrent la communication interne comme un moyen efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe, stimuler la motivation et l'implication, et finalement favoriser l'esprit d'innovation des salariés. Chaque type d'objectif a une forme de communication interne qui lui est propre. Nous distinguons trois formes : la communication ascendante, la communication descendante et la communication horizontale.

❖ **La communication interne descendante** ou encore nommée hiérarchique s'adresse à l'ensemble des salariés. Elle provient de la direction hiérarchique vers les employés et les ouvriers, c'est-à-dire du « *sommet stratégique vers la base opérationnelle* » (Mintzberg, 2001). Elle consiste à assigner des rôles aux subordonnés et leur clarifier leurs tâches. Elle permet aussi de transmettre des directives, des ordres, des consignes et d'informer la base sur



les orientations du sommet stratégique pour les décliner au niveau opérationnel. Ce mode de communication a vu le jour avec l'apparition des premières firmes et manufactures industrielles et représente la forme de communication la plus naturellement connue et utilisée.

❖ **La communication interne ascendante** part des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle permet de faire remonter les réactions, les attentes et les aspirations du personnel. Pour les managers, c'est une occasion de recevoir le feed-back de leurs subordonnés et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication dans l'entreprise. Elle est aussi considérée comme un moyen de cohésion et de régulation des conflits.

❖ **La communication horizontale ou transversale** permet l'échange de l'information entre les différents intervenants internes de l'organisation. C'est un échange entre différentes structures et personnes de l'entreprise ne considérant aucune subordination ou relation de pouvoir hiérarchique. Dans ce mode de communication, la circulation de l'information est plus fluide et incite à la créativité, à l'implication et à la solidarité du personnel. Elle est mise en œuvre par l'utilisation d'un certain nombre d'outils, à savoir les focus groupes, les cercles de qualité, les forums, l'intranet, etc.

Somme toute, nous pouvons conclure que la communication interne a un rôle très important dans la circulation de l'information, dans le développement d'une dynamique collective qui favorise le sentiment d'appartenance et de motivation au sein de l'entreprise.

1.2.3. Outils de la communication interne

La communication interne dispose d'une palette d'outils dont l'utilisation peut varier selon les objectifs fixés. Les moyens mis à la disposition de l'entreprise pour rester en contact permanent avec ses salariés sont les moyens oraux, écrits ou informatiques et audiovisuels.

❖ **Les moyens oraux**

« L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendent irremplaçable. Il est à la fois simple et efficace. La communication orale peut se faire de manière informelle (échanges cordiaux dans les couloirs de l'entreprise), mais de manière structurée (réunions d'information, de concentration, de travail, etc. » (Demont-lugol, Kempf, Rapidel et Scibetta, 2009 : 265). Parmi les outils utilisés par les entreprises, nous citons : l'entretien oral, la réunion



d'information, la conférence, la journée porte ouverte ou visite de l'entreprise, les commissions et groupes d'étude, etc.

❖ Les moyens écrits

« *L'écrit est le premier vecteur de communication interne. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusions d'information, transmission d'instructions, publication de résultats...) en occasions de contact. Si la communication écrite reste dominante, son support évolue : le papier est progressivement remplacé par les moyens électroniques, même si peu d'entreprises ont réussi à imposer le « zéro papier »* (Demont-lugol et al., 2009 : 269). Par moyens écrits, nous distinguons le compte rendu de réunion, la note d'information, la note de service, le journal d'entreprise, l'affichage, la boîte à idées, l'enquête d'opinion. De nos jours, les moyens informatiques et audiovisuels dont l'intranet, les aides visuelles, le film d'information occupent une place importante dans les grandes entreprises.

1.3. La motivation

La motivation au travail est devenue une pierre angulaire dans le management des entreprises. Les différentes enquêtes effectuées auprès des salariés ont montré que la motivation au travail a un effet soit positif soit négatif sur la qualité du travail, sur l'efficacité et sur la productivité.

1.3.1. Définition de la notion de motivation

Selon le dictionnaire, la motivation est définie comme étant un processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement. De manière plus simple, la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but. Donc, elle peut être définie comme une force qui pousse un individu à agir pour la réalisation d'un but donné. « *Être motivé, c'est essentiellement avoir un motif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.* » (Levy-Leboyer, 1999 : 32)

Selon Robbins et Jude, la motivation peut être définie comme étant aussi « *le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée* » (Robbins et Jude, 2006 : 196). Elle constitue « *le processus par lequel un individu émet son action, en vue d'atteindre un objectif donné* » (Mitchell, 1997). De ce fait, c'est la situation qui induit le degré de changement de motivation. Cette dernière « *correspond aux forces qui entraînent des comportements orientés vers un objectif, forces qui permettent de maintenir ces comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint.* » (Morin & Aubé, 2007 : 106)



La motivation n'est pas un concept figé mais il est en changement permanent. Elle « *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 : 20). En effet, plusieurs facteurs internes et externes agissent sur la motivation et la rendent difficilement observable car chaque individu réagit à sa manière. « *La motivation est un processus psychophysiologique qu'on peut difficilement observer directement ; par contre, on peut étudier ses effets sur les attitudes et les comportements de la personne au travail* » (Morin & Aubé, 2007 : 122). Ainsi, le sentiment de satisfaction peut être estimé comme un indicateur de la motivation au travail. Un collaborateur motivé met en œuvre toutes ses capacités au service de l'entreprise et fournit plus d'efforts que ce que demande sa fonction.

1.3.2. Historique des théories de la motivation

Dans les années trente, les chercheurs et les gestionnaires se sont intéressés à la signification du vocable motivation et depuis, plusieurs études sur la motivation au travail ont vu le jour.

❖ La phase des approches « classiques » des organisations

L'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor, les principes administratifs d'Henri Fayol et l'organisation bureaucratisée de Max Weber ont limité l'homme à une force de travail et une simple main d'œuvre qui pour vivre, se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, est obligé de travailler tout en s'adaptant à la machine de production. Ainsi, les approches classiques ne prennent aucunement en compte les motivations intrinsèques des individus.

Les premières crises économiques et les nouveaux enjeux de la croissance vont montrer les limites de ces approches au sein des organisations et que le salaire seul et les avantages matériels ne suffisent plus pour améliorer le rendement. De ce fait, les gestionnaires doivent trouver d'autres éléments pour redynamiser la production, en se penchant sur les dimensions humaines et sociales des salariés.

❖ La phase de l'école des « relations humaines »

Le fait de prendre en considération le facteur humain des salariés a donné naissance à une nouvelle approche de gestion qui est l'école dite des « relations humaines ». Ainsi, « *la motivation de tout individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé* » (Roussel, 1996 : 34). Les travaux des chercheurs Elton Mayo, Maslow, McGregor, Herzberg et autres ont montré que les salariés ont des besoins sociaux qu'ils aiment bien satisfaire pour s'épanouir.



En effet, pour les managers qui cherchaient à rendre les entreprises plus performantes, ils devaient connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement de leurs employés. En conséquence, les fameuses recherches d'Elton Mayo à la Western Electric (1924-1927) dans le domaine sont venues avec des réponses satisfaisantes et ont prouvé que l'amélioration et l'accroissement du rendement de l'entreprise est dû en grande partie au climat social favorable qui régnait chez les ouvrières pendant le déroulement de l'expérience.

1.3.3. Sources et typologies de la motivation au travail

Plusieurs facteurs interviennent dans le phénomène de la motivation. Être motivé, c'est avoir un objectif à atteindre, déployer tous les efforts nécessaires pour sa concrétisation et persister dans l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint. Nous distinguons alors deux formes de motivation.

❖ **La motivation intrinsèque** : c'est effectué une tâche pour le plaisir et la satisfaction que l'on peut en retirer, on ne cherche pas de récompenses. Cette source de motivation provient de l'intérieur de l'être humain et dépend de ses valeurs, ses besoins et ses croyances.

❖ **La motivation extrinsèque** : c'est quand un individu cherche à obtenir une récompense après la réalisation d'une tâche. Ces sources sont extérieures à l'être humain et sont en relation avec l'environnement lié aux normes, règles et conditions de travail. La combinaison de ces deux sources de motivation permet le changement du degré de motivation. Quant à la typologie, nous distinguons quatre types de motivation au travail.

❖ **La motivation finale** se définit comme la force qui pousse un acteur à concrétiser une tâche donnée à raison des avantages que cette dernière revêt à ses yeux. C'est le but même qui intéresse l'individu et qui l'incite à agir. Donc, seul le résultat compte.

❖ **La motivation instrumentale** privilégie la méthode et la manière. L'acteur s'intéresse plus au savoir-faire, son but avant tout, est l'expression de la perfection technique. Donc, c'est l'intérêt pour le savoir-faire ou la technique de production qui peut pousser à l'action.

❖ **La motivation de survie** est essentielle pour la réalisation de tout acte et sans laquelle aucun autre acte ne serait envisageable. Il s'agit de survivre avant tout, exemple : une entreprise qui vient de démarrer son activité.

❖ **La motivation obsessionnelle** considère que le but constitue l'essentiel et conduit ainsi à tous les sacrifices jusqu'à l'obsession, nous trouvons ce type de motivation chez les religieux ou les sportifs de haut niveau.



En conclusion, tous ces types de motivation se valent et ne se retrouvent pas à l'état pur. Chaque individu opte pour une ou l'autre des motivations qui soit la plus adaptée à son cadre de référence et à la situation dans laquelle il se trouve.

1.3.4. Théories de la motivation au travail

Il est certain que si les salariés sont motivés, ils représenteront surement un avantage pour leur organisation. Cependant, la motivation reste un concept complexe. D'après Zedini, plusieurs modèles théoriques ont étudié la motivation au travail et les deux théories qui permettent de bien identifier les variables ou facteurs susceptibles d'influencer la motivation au travail dans le secteur public sont les théories de Maslow et d'Herzberg.

❖ La théorie des besoins de Maslow

La théorie de motivation de (Maslow, 1954) repose sur une hiérarchisation des besoins sous la forme d'une pyramide en cinq niveaux : les besoins physiologiques, le besoin de sécurité, les besoins sociaux ou d'appartenance à un groupe, le besoin d'estime ou encore de reconnaissance et finalement les besoins d'accomplissement. D'après cette théorie, la source de motivation se renouvelle à chaque fois que les besoins du niveau inférieur ont été satisfaits jusqu'au dernier niveau, celui de l'accomplissement personnel c'est-à-dire l'épanouissement de soi. Maslow confirme que la motivation dépend en grande partie des sources intrinsèques à l'individu, il appréhende le développement des besoins en fonction du développement humain.

❖ La théorie bifactorielle d'Herzberg

Herzberg a élaboré la théorie bi factorielle ou la théorie de la motivation et de l'hygiène, fondée sur une étude effectuée en 1959, il a ainsi distingué deux types de facteurs.

Les facteurs d'hygiène ou extrinsèques qui sont la source de la motivation extrinsèque, extérieur au travail. Ils correspondent aux besoins liés à la politique de l'entreprise, à la qualité des relations avec le supérieur hiérarchique, à la rémunération, aux relations avec les collègues de travail, aux conditions de travail et tout autre facteur qui a un impact sur la vie personnelle (horaires de travail, mutation, etc.). L'absence de ces besoins procure au salarié un sentiment de frustration et de démotivation.

Les facteurs moteurs (intrinsèques ou valorisants) correspondent à l'accomplissement, la reconnaissance dans le travail, la nature des activités, le degré d'autonomie et de responsabilités et les possibilités d'avancement. Il s'agit donc d'éléments caractéristiques du

poste de travail où la motivation « dépend du résultat cumulatif de l'absence d'insatisfaction par rapport aux facteurs d'hygiène et de la satisfaction par rapport aux facteurs moteurs » (Cobut et Bomal, 2009). Les deux théories sont schématisées dans la figure N° 1 :

Figure N°1 : Les facteurs d'Herzberg versus la pyramide de Maslow



Source : <http://alain.battandier.free.fr/>

Il est à constater que le modèle d'Herzberg présente certaines similitudes avec la pyramide de Maslow dans le sens où les facteurs extrinsèques sont comparables aux trois premiers niveaux de la pyramide. Les facteurs intrinsèques sont quant à eux semblables aux besoins d'estime et de réalisation. (Cobut et Bomal, 2009)

Pour plusieurs chercheurs, il existe un lien direct entre la communication interne et la motivation. En effet, la communication interne remplit deux rôles dans une institution, le premier est lié directement à la motivation des salariés, en créant des liens de cohésion et d'appartenance à la culture de l'organisation. Le second porte sur le côté opérationnel, en disposant des informations nécessaires à la réalisation du travail.

Pour conclure cette première partie, la communication interne est un outil d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise. En effet, les clients internes sont devenus de plus en plus demandeurs d'information de valeur, claire, précise admettant un objectif bien déterminé et d'une communication cohérente. Cette dernière permet de créer un sentiment d'appartenance qui constitue un facteur de motivation par excellence.

2. Étude empirique

2.1. Méthodologie de recherche

Ce travail de recherche a pour but d'étudier la communication interne au sein d'un établissement de l'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed V de Rabat. Dans cet article, nous nous sommes fixées comme objectifs de faire un diagnostic de la



communication interne, déterminer son rôle dans la motivation des salariés et dégager des pistes d'amélioration pour faire de la communication interne un vecteur de motivation.

Pour la réalisation de cette étude, nous avons opté pour une recherche quantitative et nous avons mené notre enquête moyennant l'observation directe. Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire dans le respect des normes méthodologiques comme la faisabilité, la fidélité et la garantie de l'anonymat de tous les salariés sondés. Le questionnaire établi a été administré auprès d'un échantillon représentatif de 100 fonctionnaires, durant les mois de juin et juillet 2020. Nous tenons à rappeler que la population mère s'élève à 158 personnes exerçant dans l'institution citée. Notre échantillon comporte les fonctionnaires qui ont accepté de participer à cette enquête. Le questionnaire élaboré comprend trois sections organisées comme suit :

- Identification de la population cible de l'enquête ;
- Évaluation de la qualité de la communication interne ;
- Rôle de la communication interne dans la motivation des salariés.

2.2. Analyse et interprétation des résultats de la recherche quantitative

2.2.1. Identification de la population cible de l'enquête

Cette première section a eu pour objectif de déterminer les caractéristiques de la population enquêtée et identifier ainsi le profil des sondés selon le genre, l'âge, la formation et les années d'expérience. Notre cible s'élève à 100 salariés composé d'un taux de 56% pour la gence féminine et de 44% pour la gence masculine.

Il est à noter que la tranche d'âge dominante est celle des personnes qui dépasse 50 ans soit 34%. 28% ont un âge qui varie entre 40 et 50 ans, 24% sont âgés entre 30 et 40 ans alors que seulement 14% ont entre 20 et 30 ans. Nous déduisons que la majorité des fonctionnaires ont dépassé la quarantaine à hauteur de 78%.

L'étalement de la population cible selon la formation montre que 39% des répondants ont un bac+4, 30% des questionnés ont un bac+2, 3% de la population enquêtée ont un bac+3, 18% ont un bac+5 et les 10% qui restent ont suivi d'autres formations. Nous constatons aussi que 56% de la population enquêtée admet une ancienneté de plus de 15 ans et représentent la majorité. Il est normal que cette tranche soit majoritaire car elle appartient à une période où les recrutements dans le secteur public étaient fréquents. 30% des interviewés affichent entre



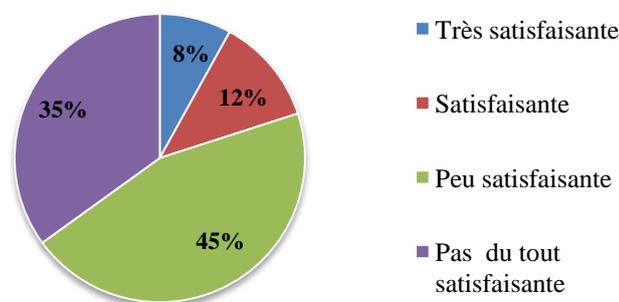
10 et 15 années d'expérience alors que seulement 14% font partie de la tranche qui a entre 5 et 10 ans d'expérience, dû à la diminution des recrutements ces dernières années.

Nous déduisons des résultats obtenus, relatifs aux critères de l'âge et des années d'expérience, que le profil standard des fonctionnaires est celui d'un salarié âgé de plus de 40 ans et qui a plus de 10 ans d'expérience dans cette institution universitaire. Assurément, cette identification représente un avantage à exploiter par les managers dans leurs relations avec le personnel et dans l'adaptation de la communication interne au profil dégagé.

2.2.2. Évaluation de la qualité de la communication interne

Cette seconde section a été consacrée à l'évaluation de la communication interne au sein de cette institution universitaire afin de connaître son impact sur la motivation des salariés. Concernant la disponibilité et la circulation de l'information, 30% des répondants ont qualifié ces dernières de mauvaises et 43% les trouvent moyennes. 18% des sondés affirment qu'elles sont bonnes alors que seulement 9% de la population cible les qualifient d'excellente. Nous avons voulu approfondir notre analyse en mesurant le degré de satisfaction des salariés :

Figure N° 5 : Comment évaluez-vous la communication interne de votre institution ?



Sources : Auteures

D'après le graphique ci-dessus, nous remarquons que 35% des interviewés déclarent que la communication interne de leur institution n'est pas du tout satisfaisante, 45% des sondés la qualifient de peu satisfaisante. 12% de la population cible la juge de satisfaisante alors que juste 8% des questionnés confirment qu'elle est très satisfaisante. Ce résultat reflète le climat d'insatisfaction (80%) qui règne parmi les salariés envers la circulation de l'information et la qualité de la communication interne utilisée.



À propos du rôle de la communication interne, 35% des interviewés assimilent son rôle à faire passer les consignes de la hiérarchie, tandis que 9% déclarent que son rôle se limite à diffuser de l'information sur l'actualité de l'établissement. 12% des questionnés jugent que la communication contribue largement dans la motivation du personnel et 20% la qualifient de moyen d'écoute des salariés. Finalement, juste 4% de la cible lui attribue le rôle de fédérateur qui sert à développer un climat social favorable au travail. En outre, 68% des répondants trouvent que la communication est un moyen de stimulation dans l'accomplissement des tâches. Toutefois, 15% confirment qu'elle ne l'est pas et 17% sont restés indifférents.

Somme toute, la communication interne est perçue par les répondants comme un moyen par lequel la hiérarchie fait passer des consignes (35%) sans prendre en considération la satisfaction des besoins personnels des sondés en matière de communication (77%). Cependant, notre cible attribue à la communication interne la qualité de moyen de stimulation dans l'accomplissement des tâches avec un taux de 68%. Ainsi, il existe un écart considérable entre la perception des salariés et la pratique réelle de la fonction de communication interne dans l'établissement. Ce qui explique le taux d'insatisfaction qui s'élève à 80%.

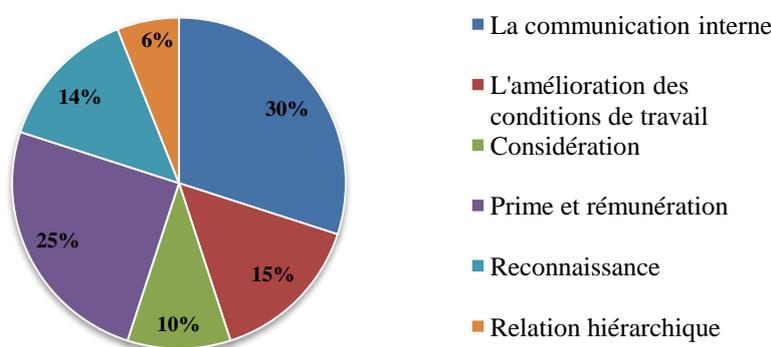
Pour mieux cerner la fonction de la communication au sein de cette entité universitaire, nous avons trouvé opportun de découvrir les outils jugés les plus efficaces par la population de l'enquête. Ainsi, les sondés déclarent que l'établissement dispose heureusement d'une large palette d'outils dont le taux d'efficacité est réparti comme suit : téléphone : 12% ; internet : 10% ; messagerie électronique : 10% ; note de service : 21% ; réunions : 8% ; boîte à idées : 4% ; bouche à oreille : 15%. Suite à ces pourcentages, nous constatons que la communication admet une forme descendante, c'est-à-dire de la hiérarchie vers les subordonnés. Ceci est traduit par le taux significatif de la note de service soit 21%. Le taux de 15% pour la communication informelle (bouche à oreille) risque d'être une source de démotivation pour le personnel.

2.2.3. Rôle de la communication interne dans la motivation des salariés

Cette section a été consacrée au rôle joué par la communication interne dans la motivation du personnel et si elle répond aux attentes des salariés. Cette partie du questionnaire a porté sur les facteurs de motivation et de démotivation, le rôle de la motivation dans l'accomplissement du travail et l'image reflétée par l'établissement en matière de motivation.

Les réponses à la question relative au fait que la communication interne favorise-elle la motivation se répartissent comme suit : 35% des sondés affirment qu'effectivement la communication interne favorise la motivation et 25% des questionnées ont mentionné que cela dépend. 20% la jugent de oui contre 12% qui disent plutôt non. 8% pensent que la communication interne ne favorise pas du tout la motivation. Toutefois, les facteurs de motivation ont été classés selon leur ordre d'importance comme suit (voir figure N°6) :

Figure N° 6 : Parmi ces facteurs, classez par ordre d'importance ceux qui vous motivent.



Sources : Auteurs

Selon l'illustration graphique, la communication interne vient en tête avec un taux de 30%, suivi des primes et rémunération avec un taux de 25%. La reconnaissance occupe la troisième place avec 14% des voix. La considération se positionne à la quatrième place avec 10% de voix et les relations avec la hiérarchie viennent en dernier lieu (6%).

Comme nous avons collecté les informations relatives aux facteurs de motivation, nous avons jugé adéquat d'approfondir notre analyse en posant une autre question sur les facteurs de démotivation. Ainsi, le manque de communication a été classé à la première position pour 35% des fonctionnaires. Le manque de considération, le manque d'évolution et la routine dans l'exécution des tâches ont été mis sur le même pied d'égalité et ont été qualifiés de facteurs de démotivation pour 20% des sondés et juste 5% ont opté pour les relations avec la hiérarchie.

Pour récapituler, les résultats relevant du rôle de la communication interne comme facteur de motivation (35%) et les résultats propres aux facteurs de motivation qui placent la communication en tête des réponses avec un taux de 30% sont en parfaite adéquation. Cette

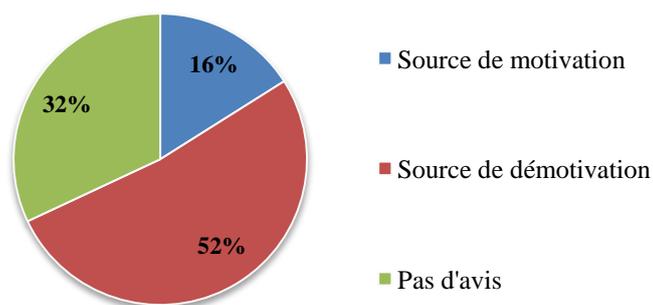


constatation est consolidée par les résultats portant sur les facteurs de démotivation car 35% des répondants confirment que le manque de communication est un facteur de démotivation.

Avant de conclure notre étude, nous avons voulu connaître l'apport de la motivation dans le travail quotidien des salariés. 30% affirment que la motivation est une source de stimulation dans l'accomplissement des tâches et 20% avancent qu'elle contribue à l'amélioration du climat social. Dans la même perspective, 27% trouvent qu'elle encourage l'épanouissement au travail et 23% confirment que la motivation donne un sens au travail.

Pour la partie relative à l'image reflétée par l'établissement universitaire, les résultats sont illustrés dans la figure N° 8 :

Figure N° 8 : Que représente pour vous, l'image reflétée par votre institution ?



Sources : Auteurs

52% considèrent que l'image reflétée par l'institution est une source de démotivation contre 16% qui la qualifient de source de motivation. Alors que 32% des répondants n'ont pas d'avis. Cependant, il ne faudra pas négliger les personnes ayant répondu (ne pas avoir d'avis) car nous estimons que ce sont des salariés tellement insatisfaits qu'ils ont adopté cette réponse comme sorte de résistance à une réalité qu'ils préfèrent rejeter.

Afin de satisfaire les attentes de ses salariés, la direction de cet établissement de l'enseignement supérieur relevant de l'Université Mohammed V doit tenir compte du volet communicationnel. Les responsables ont la mission de déployer tous les efforts pour instaurer un climat social basé sur le sentiment d'appartenance et de fierté, développer le sens de collaboration entre les différentes composantes et faire de cette entité une source de motivation pour son personnel.



2.3. Discussions et recommandations

2.3.1. Synthèse des résultats

Les résultats de l'investigation effectuée par le biais du questionnaire administré aux fonctionnaires de cette structure universitaire ont montré que le taux d'insatisfaction de la population cible est de 80% si nous faisons le cumul du pourcentage des sondés qui trouvent la communication interne (peu satisfaisante : 45%) à celui du (pas du tout satisfaisante : 35%). Ainsi, ce taux permet d'annoncer que la majorité des fonctionnaires est insatisfaite du climat de travail, ce qui entraîne un cloisonnement du personnel. L'isolation des salariés en entreprise aura des incidences négatives sur leur rentabilité à l'inverse d'une organisation où règne un véritable esprit d'équipe.

Pour le volet de la motivation, nous constatons que plus que la moitié des interviewés considère la communication interne comme facteur de motivation au travail avec un taux de 55%. Cependant, l'image reflétée par l'établissement comme (source de démotivation : 52%) et le taux des (sans avis : 32%) constituent un signe d'échec de la communication interne. Cela signifie que le personnel est bloqué et n'arrive pas à s'exprimer ouvertement à cause du climat de manque de confiance qui règne.

Lors de l'identification du profil des répondants, nous avons constaté que le profil standard des interviewés est un salarié âgé de plus de 40 ans et qui a plus de 10 ans d'ancienneté dans l'établissement. Ce constat doit être pris en considération au moment de la formulation des messages. Ainsi, les managers sont appelés à exploiter ce potentiel et faire de la motivation de ses salariés un objectif prioritaire. Il est vrai que la motivation par la rémunération et l'évolution de carrière ne peuvent être appliquées car la politique salariale et l'évolution de carrière, régies par des textes législatifs, relèvent des compétences du ministère de la fonction publique et celui des finances. En effet, les répondants sont conscients de cette réalité et placent la communication interne avant les primes et rémunération comme facteur de motivation.

2.3.2. Pistes d'amélioration

Au moment du dépouillement des différents questionnaires et lors des échanges informels avec les salariés, nous avons pu collecter plusieurs suggestions et recommandations, en voici quelques-unes :

- réaliser des sondages internes à travers des enquêtes régulières dans le but de connaître l'avis et les aspirations des salariés en matière de communication interne ;



- donner plus de temps à l'écoute qui s'avère souvent plus fructifiant que la diffusion de l'information. Cela permet d'encourager la prise de parole et le dialogue, d'améliorer l'esprit de créativité et d'innovation chez les salariés ;
- privilégier plus l'organisation des réunions afin de permettre l'instauration d'un climat de confiance et de partage ;
- formuler des messages de communication clairs et compréhensibles pour tous les employés ;
- élaborer un blog interne qui permet l'implication des salariés, chacun dans son domaine de prédilection. Ce blog deviendra une source d'information très riche vu la diversité des domaines de formation des salariés ;
- utiliser la newsletter comme outil d'information interne très efficace, simple et rapide. Ce support peut être transmis à tous les salariés par le biais du mailing et il reflètera alors l'image d'un établissement communicant ;
- faire appel à l'événementiel interne comme le pot de départ, la célébration de journée nationale et internationale, etc. Il est à noter que l'événement est un moment spécial qui peut être exploité pour la diffusion d'information, le décloisonnement des salariés, le développement des valeurs communes et le renforcement du sentiment d'appartenance.

A la suite de ces recommandations, force est de constater que la communication doit être équitable entre tous les employés. Selon la théorie de John Stacey Adams, ce sentiment d'équité favorise la motivation car tous les salariés ont le sentiment d'avoir la même information au même moment, le même traitement et la même considération de la part des supérieurs et des collègues.



Conclusion

En guise de conclusion, nous rappelons que notre objectif initial était d'examiner la communication interne et son rôle dans la motivation du personnel d'une institution de l'enseignement supérieur. Au fil du développement des différentes parties de notre travail, le diagnostic nous a permis de dégager les points à améliorer de la communication interne pour en faire un levier de motivation des salariés.

Ainsi, nous avons traité dans la première partie une revue de littérature relative à la communication interne, en présentant son historique, ses finalités, ses formes et ses outils. Puis, nous avons abordé le concept de la motivation, son historique, ses typologies et ses théories afin de dégager sa relation avec la communication interne. Dans la deuxième partie qualifiée d'empirique, nous avons présenté les résultats de notre travail, réalisé moyennant deux outils d'investigation, en l'occurrence : l'observation directe et l'enquête quantitative.

L'observation directe s'est résumée en la consultation de la documentation disponible en matière de communication interne. Alors que l'enquête quantitative a été effectuée à travers l'administration directe d'un questionnaire auprès de 100 salariés. Nous tenons à signaler que lors de la réalisation de ce travail, nous avons été confrontées à un obstacle de taille, celui de la difficulté d'accès à l'information. En outre, le travail de terrain s'est fait durant la période de l'état d'urgence sanitaire due à la pandémie de Covid-19. Donc, il a fallu surmonter toutes les difficultés relatives à l'application des consignes d'hygiène imposées par les autorités.

Malgré la présence d'une structure dédiée à la communication, les salariés ont exprimé leur insatisfaction des actions menées en matière de communication. L'analyse des données collectées a permis de relever des dysfonctionnements dans la pratique de la communication interne qui ont des retombées néfastes sur la motivation des salariés.

Pour toute organisation, la communication interne joue un rôle important dans son quotidien. Les établissements d'enseignement supérieur ne font pas l'exception. D'où, vient l'intérêt de placer la communication interne parmi les axes prioritaires de la stratégie de l'institution et d'en faire un levier de motivation du personnel. Ainsi, les responsables vont devoir veiller à renforcer le sentiment d'appartenance et de cohésion des équipes de travail afin de répondre à leurs attentes et satisfaire leurs besoins. Dans la même perspective, ce travail pourrait ouvrir la voie à une nouvelle question de recherche, qui consiste à étudier le rôle de la motivation des salariés du secteur public dans l'amélioration de la qualité du service offert au citoyen.



BIBLIOGRAPHIE

- Ammor, S. (2019). La communication interne, entre académisme et professionnalisme, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, Vol 2- Numéro 2, 427-441.
- Cobut, E. & Bomal, G. (2009), *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, édi.pro.
- Cobut, E., Donjean C. (2015), *La communication interne*, 2^e éd, Paris : pro.
- D'Almeida, N. & Libaert, T. (2014), *La communication interne des entreprises*, Paris : Dunod.
- Décaudin, J.-M., Igalens, J. et Waller, S. (2009), *La communication interne : stratégies et techniques*, 2^e éd., Paris : Dunod.
- Demont-Lugol, L. et al. (2009), *Communication des entreprises stratégies et pratiques*, Paris : Armand Coulin.
- De Saint-Georges, P. (2010). *Penser la communication interne des entreprises et organisations*, *Revue de Recherches en communication*, N° 34.
- Détrie, P. & Broyez, C., (2001), *La communication interne au service du management : Liaisons*.
- Donjean, C. (2002). *La communication interne*, Paris : Pro.
- Henriët, B. & Boneu, F. (1995), *Audit de la communication interne* », 2^e éd., Paris : Éditions d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (2000), *La motivation dans l'entreprise : modèles et stratégies*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2011), *Le pouvoir dans les organisations : Les références*, Paris : Eyrolles.
- Mitchell, S. (1989), *Peut-on gérer les motivations ?* Paris : PUF.
- Morin, E., & Aube, C. (2007), *Psychologie et management*, 2^e éd., Montréal : Chenelière Éducation.
- Mucchielli, A., (2001), *La communication interne, clés d'un renouvellement*, Paris : Armand Colin.
- Peretti, J.-M. (1994), *Gestion des ressources humaines*, 4^e éd., Paris : Vuibert.
- Robbins, S., & Jude, T. (2018), *Comportement organisationnels*, Pearson.
- Roussel, P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Economica.

WEBOGRAPHIE

- <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view/7974/6683> consulté le 10/07/2020.
- <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/1657> consulté le 12/07/2020.
- <http://www.cairn.info/revue-sante-publique-2016-613.htm> consulté le 15/07/2020.
- <https://www.abci.org/blog/la-communication-comme-instrument-de-motivation.html> consulté le 17/3/07/2020.
- <http://alain.battandier.free.fr/spip.php?article7> consulté le 18/07/2020.
- <https://www.coursehero.com/file/38934967/2-DE-SAINT-GEORGES-Communication-interne/> consulté le 18/07/2020.
- <http://www.journaldunet.com/management/dossiers/0705189-communication-interne/motivation.shtml> consulté le 19/07/2020