



UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

**FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

DÉPARTEMENT GESTION



MÉMOIRE DE MASTER II EN GESTION

OPTION : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET STRATEGIES

Thème :

**INFLUENCE DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA
MOTIVATION DU PERSONNEL**

Cas : DHL International Madagascar

Présenté par : RANAIVO HARILALA Zo Nandrianina

**Encadreur pédagogique : Docteur RAKOTOVAO Finaritra Manovosoa
Maître de Conférences**

Date de soutenance : 05 Juillet 2016

Année Universitaire : 2014 – 2015

Session : juin 2016



UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO

**FACULTÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE, DE GESTION
ET DE SOCIOLOGIE**

DÉPARTEMENT GESTION



MÉMOIRE DE MASTER II EN GESTION

OPTION : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS ET STRATEGIES

Thème :

**INFLUENCE DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA
MOTIVATION DU PERSONNEL**

Cas : DHL International Madagascar

Présenté par : RANAIVO HARILALA Zo Nandrianina

**Encadreur pédagogique : Docteur RAKOTOVAO Finaritra Manovosoa
Maître de Conférences**

Année Universitaire : 2014 – 2015

Session : juin 2016

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier DIEU de nous avoir donné santé et courage ainsi que les moyens ayant permis la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, il nous importe de rappeler que ce travail n'aurait pas pu être élaboré sans les directives de notre enseignant et encadreur, Docteur RAKOTOVAO Finaritra Manovosoa, Maître de Conférences.

Par ailleurs, nous exprimons également notre gratitude à:

- Monsieur RAMPANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo ;
- Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de Conférences, Doyen de la Faculté de Droit, d'Économie, de Gestion et de Sociologie ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion, Professeur d'Université ;
- Madame RANDRIAMBOLOLONDRABARY Corrine, Responsable de la Mention Gestion de la Domaine des Sciences de la Société, Maître de Conférences ;
- Madame RANDRIANIRINA Anjarasoa, Responsable de Parcours Management des Organisations et Stratégies, Maître de Conférences ;
- Tous nos professeurs qui nous ont partagé leurs connaissances et qui nous ont soutenus durant nos cinq années universitaires ;
- Tout le personnel administratif du département Gestion.

Enfin, nous remercions nos familles, nos amis et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

LISTE DES ABREVIATIONS

DG : Direction Générale

DGA : Direction Générale Adjoint

DGF: DHL Global Forwarding

DHL: Dalsey Hillblom Lynn

DRH: Direction des Ressources Humaines

ERD : besoins d'Existence, besoins de Rapports sociaux, besoins de Développement personnel

FFOM: Force, Faiblesses, Opportunité, Menaces

GRH : Gestion des Ressources Humaines

HSE: High Security Employee

IDS: International Distribution Service

IT: InformaTique

NIF : Numéro d'Identification Fiscale

PDG : Président Directeur Général

RH : Ressources Humaines

SARL : Société à Responsabilité Limitée

SCTT : Société Commerciale des Transports Transatlantique

STAT: Statistique

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunity, Threats

TLT: Transit Logistique Transport

TNT: The people NeTwork

UPS: United Parcel Service

GLOSSAIRE

Bibliographie: liste de documents (volumes, articles de revues, rapports, documents audiovisuels,...) sur un sujet particulier ou une période donnée et classés selon un ordre précis.

Communication interne: ensemble des actes de communication qui se produit au sein de l'entreprise (que ce soit entre les employés de même niveau hiérarchique ou différent pour accroître le sentiment d'appartenance à l'entreprise aussi la productivité des employés.)

Document PDF : Format de fichier informatique qui permet à un document d'être compressé et facilement visionné, transporté et/ou imprimé.

Entretien : action de tenir, de conserver en bon état, travaux, dépenses nécessaires pour y parvenir.

Foxit Reader: un logiciel de recherche rapide de mots-clés

Internet: Réseau informatique mondial qui rend accessibles au public des services comme le courrier électronique et le « World Wide Web ». Ses utilisateurs sont désignés par le néologisme " internaute ". Techniquement, Internet se définit comme le réseau public mondial utilisant le protocole de communication IP (Internet Protocol).

Intranet: Réseau interne à une entreprise, souvent de type réseau local (LAN : Local Area Network).

Management: ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources (financières, matérielles, humaines,...) d'une organisation en vue de la réalisation d'un objectif.

Motivation : ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

Objectifs : c'est ce qui est recherché et visé par l'organisme en cohérence avec sa politique

Personnel: ensemble des personnes employées dans une organisation, une société.

Word: Logiciel de traitement de textes créé par la société Microsoft qui en a sorti différentes versions de plus en plus améliorés et pratiques au fil des années.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 détermination de proportion de chaque Département.....	26
Tableau n°02 : Logique de l'analyse SWOT.....	32
Tableau n°3 : le genre du personnel enquêté.....	39
Tableau n°4 : la classe d'âge.....	39
Tableau n°5: catégorie socio – professionnelle.....	40
Tableau n° 6: la communication interne au sein de DHL.....	40
Tableau n° 7: Définition de la communication interne.....	41
Tableau n°8: la communication interpersonnelle au sein de DHL.....	45
Tableau n°9: le déficit de la communication interne.....	46
Tableau n°10 : amélioration de la communication interne.....	47
Tableau n°11 : La place de la communication interne au sein de DHL.....	48

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1 : le fonctionnement de la communication descendante.....	11
Figure n°2 pyramide de besoin de MASLOW.....	14

SOMMAIRE

Remerciements

Liste des abréviations

Glossaire

Liste des tableaux

Liste des figures

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

Section 1 : Matériels

- 1-1) Revue de la littérature
- 1-2) Cadre de l'étude
- 1-3) Outils de collecte de données

Section 2 : Méthodes

- 2-1) Méthode d'approche sur la collecte des données
- 2-2) Démarche de collecte des données
- 2-3) Méthode de traitement des données
- 2-4) Difficultés rencontrées

Section 3 : Analyse des données

- 3-1) Interprétation des résultats
- 3-2) Présentation de la méthode SWOT

CHAPITRE II : RESULTATS

Section 1 : La communication interne au sein de DHL

- 1-1) La place de communication interne au sein de DHL
- 1-2) Les supports de communication interne au sein de DHL

Section 2 : Présentation et analyses des résultats

- 2-1) Démarche de la recherche
- 2-2) Les résultats de l'enquête auprès du personnel

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Section 1 : Discussions

- 1-1) Analyse de DHL
- 1-2) Vérification des hypothèses
- 1-3) Proposition des solutions

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

Liste des annexes

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

Dans le contexte actuel de mondialisation des économies, de l'évolution et de la concurrence et surtout de la multiplication des échanges d'informations de tous genres, il est important de noter que les réseaux et les techniques de communication connaissent un développement sans précédent au sein des entreprises. C'est ce qui entraîne les entreprises modernes vers l'instauration d'un système efficace de communication aussi bien au niveau interne qu'externe. De plus, l'entreprise ne se définit pas seulement par son système de production, mais aussi par sa personnalité, car la vie d'entreprise repose sur la collecte de la transmission des informations qui permette de prendre des décisions correctes et d'assurer une bonne exécution, afin d'atteindre ses propres objectifs.

De ce fait la communication est une partie intégrante de la stratégie d'entreprise car une communication efficace en réserve l'image de marque. La communication s'exerce à deux niveaux, interne pour créer un climat social et motivant entre le personnel, externe pour permettre à l'entreprise de mieux s'adapter à son environnement économique et commercial. En effet la communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produit au sein de l'entreprise, que ce soit entre les employés de même niveau hiérarchique ou entre ceux occupant des fonctions de niveau différent, pour accroître le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la productivité des employés est également un moyen d'inciter les salariés d'une firme à se mobiliser autour de ses objectifs, ou d'humaniser la relation entre les supérieurs et les subordonnés. De ce fait, la communication interne fait partie de la dynamique de construction de l'image de l'entreprise..

Dans les plans de développement, de nombreuses entreprises évoquent l'évolution du marché, celle de la clientèle, des prix de revient etc. Des méthodes de prospection, des problèmes monétaires et bien d'autres points qui, par objectivité, apparaissent aux yeux des débatteurs comme rassurants. Ces mêmes entreprises « oublient » leurs matières premières principales : l'homme et son besoin de communiquer à l'intérieur de l'endroit où il passe le plus clair de son temps actif, l'entreprise au sens large du terme, incluant toute organisation professionnelle où l'homme consacre la plus importante part de son énergie physique et intellectuelle. L'objectif majeur de l'entreprise était de produire plus vite et moins cher. Cette méthode se traduisait par une centralisation des moyens, une spécialisation des fonctions et le

renforcement des contrôles sur production. Aujourd'hui, le nouveau contexte de mobilité, d'interdépendance et surtout de mondialisation, poussent ainsi les entreprises à repenser leur organisation, mobiliser les compétences humaines et enfin multiplier les stratégies de développement. L'entreprise opère dans un cadre caractérisé par la globalisation des échanges et elle doit également faire face à un environnement de plus en plus organisé et actif dans une concurrence forte et mouvementée. La Gestion des Ressources Humaines a donc remplacé la traditionnelle gestion du personnel, c'est à dire celle qui gérait les personnes comme les matières premières et les finances. Ce changement d'appellation étant également un changement de perspective, les hommes et les femmes de l'entreprise sont aujourd'hui perçus comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir afin de les développer. Ce développement, implique une bonne politique de communication. D'ailleurs, celle-ci a tout le temps joué un rôle important dans la gestion de personnel en premier temps, et aujourd'hui dans celle des Ressources Humaines. Beaucoup de Directeurs des Ressources Humaines étaient aussi chargés de communication, car celle-ci, à côté de la gestion des rémunérations, de la formation, et de l'emploi, est l'une des plus importantes politiques de développement du personnel. D'où les nombreuses relations et interactions entre les deux. Actuellement on note cependant une attitude scientifique devant le phénomène « communication » qui se précise de plus en plus. On parle aujourd'hui d'une science de la communication qui dispose de théories explicatives, d'un certain nombre d'instruments et méthodes bien au point.

Alors que la communication est un terme large, la communication interne est plus spécifique et constitue un des sous-ensembles. A l'instar de la communication au sens large, la communication interne a beaucoup évolué. Cette évolution est tributaire du développement des technologies de l'information et de la communication. Dans les entreprises actuelles, la communication interne doit être un élément important dans la Gestion des Ressources Humaines car elle s'inscrit dans le cadre des facteurs de motivation du personnel. La perception des hommes et des femmes comme ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquels il faut investir nécessite le développement de communication interne de qualité. La mise en place des moyens de communication interne facilite ce développement. Ces moyens de communication ont connu une évolution croissante et continue dans le temps et dans l'espace. Il est important de rappeler que les premiers journaux internes sont apparus vers 1890 au sein des entreprises comme support de communication avec le personnel.

Cependant, il fallait attendre environ tout un siècle pour voir le rôle de la communication interne, évoluée à tel point qu'elle fût identifiée comme fonction stratégique et à part entière. Cette évolution se traduit par le progrès de la technologie, notamment en télécommunication et l'internet pour donner un réel coup de pouce à cette fonction (internet, téléconférence, visioconférences, ...)

Par ailleurs, la particularité de la communication interne ne consiste pas dans la technique utilisée mais dans la cible de celle-ci. Il s'agit entre autre de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire les salariés dans son environnement afin que ces derniers puissent apprécier leur travail, en se sentant bien intégré et en ayant pleinement conscience de sa fonction et de son rôle au sein de sa structure. La communication interne devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance de l'entreprise. Il convient bien évidemment de communiquer pour bien gérer les ressources humaines au sein de l'organisation, mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel dans le but de pouvoir atteindre ces objectifs communs. Il devient alors intéressant de dire que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble.

« Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leurs succès dépendent de leur dialogue avec les salariés parce qu'il permet de créer un sentiment d'existence des collaborateurs en les aidant à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs généraux¹ ». Aussi, Bon nombre de compagnies ont subi de graves problèmes par manque de transparence vis-à-vis des employés. Elles reconnaissent que les salariés sont les premiers vecteurs de la communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur depuis l'accueil à l'entrée jusqu'aux relations clients². Cela se traduit par le fait que nous évoluons dans un environnement où tout se sait de plus en plus rapidement et que la perte de confiance du personnel peut entraîner une perte de la confiance de clientèle. La communication interne a donc une place importante au sein de l'entreprise. En fait, elle est un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

Il ne s'agit pas ici de convaincre un client mais donner aux employés tous les moyens pour l'accomplissement de ses tâches. En outre, nombreuses société considèrent que leurs salariés sont leurs premiers clients parce qu'à travers eux se reflètent l'image de l'entreprise toute entière. La communication interne se trouve donc à l'intersection de deux techniques, le

¹ REVON Alain (1988) « La communication ascendante » les éditions d'organisation, Paris, p.15

² AUVINET Jean – Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, CHAPPAZ Pierre, VULPIAN de Guillaume (1990) « La communication au cœur du management » les éditions d'organisation, Paris, p.49

marketing et le management. Cette double appartenance impose des différents problèmes, alors, améliorer une communication interne est une chose complexe qui demande ou nécessite du travail et de la méthode. Afin de pouvoir démontrer l'importance de la communication dans la motivation du personnel, notre étude s'est portée sur le thème de réflexion suivant : « **Influence de la communication interne sur la motivation du personnel.** » nous constatons que dans les entreprises, la rémunération est source de motivation. Aussi, les employés demandent la reconnaissance et l'écoute, ce qui se passe forcément par la communication interne. De là se pose le problème « **comment la communication interne peut-elle jouer un rôle dans la motivation du personnel?** » Pour essayer de répondre à cette question, l'objectif général suivant est fixé : établir le rôle de la communication interne comme source de motivation des salariés. Et les objectifs spécifiques de notre étude consisteront à mettre en place les outils nécessaires pour l'amélioration de la communication à l'intérieur de l'entreprise et favoriser la motivation grâce à la communication interne. C'en est la cause du choix du sujet. La recherche que nous nous proposons de faire vise à aider les dirigeants à améliorer le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Aussi, nous aurons deux hypothèses à vérifier. Premièrement, l'écoute attentive des salariés permet de les motiver. Deuxièmement, les outils de communication interne contribuent à la motivation des employés.

Comme résultat attendu de cette étude, nous voudrions élaborer un modèle que toutes les entreprises pourront suivre dans le but d'améliorer les systèmes de leur communication interne et d'avoir une meilleure coordination possible pour développer la compétence du personnel . Pour réaliser cette étude, nous avons recherché et collecté plusieurs informations se rapportant au thème : des informations théoriques en réalisant des recherches documentaires et des données empiriques en réalisant des enquêtes en entreprise ; puis nous les avons traitées et analysées. Les recherches documentaires se sont faites sur internet et dans des ouvrages académiques : sur internet, étant donné la richesse, la pertinence et le caractère récent des informations qui y sont proposées ; puis dans des ouvrages académiques en ce qu'ils constituent depuis toujours une excellente base d'information pour tout type de recherche. Une entreprise a été choisie pour les enquêtes en entreprise : l'entreprise DHL Express, une entreprise qui œuvre dans les livraisons express internationales.

L'intérêt de choisir cette entreprise est qu'elle s'adapte bien au thème de cette étude; de plus, elle est une société qui permet de rendre davantage possible la généralisation des résultats d'enquête. Pour réaliser ces enquêtes, nous avons opté pour l'entretien semi-directif

de directeurs ou des responsables des départements, puisque ce sont les personnalités les mieux placées pour répondre aux questions se rapportant au thème de cette étude. Entretien semi-directif car il présente beaucoup d'avantages pour notre objet. Aussi, un questionnaire permettant d'obtenir des réponses précises est utilisé. L'interviewe procure assurément des réponses aux questions qui se posent ; les explications et les reformulations sont possibles.

Si l'on s'intéresse aux outils et méthodes de traitement des données, un logiciel de lecture et de recherche rapide de mots-clés précis nommé Foxit Reader dans sa version 6 a été utilisé pour gagner du temps dans la recherche d'informations précises dans les documents et ouvrages au format PDF que nous avons consultés; des fiches de lecture ont été constituées à partir de la lecture des autres ouvrages; puis une modélisation théorique a été opérée pour obtenir des variables à expliquer et explicatives issues des hypothèses de l'étude, cela aidant à la validation des hypothèses tout au long de l'étude. Enfin, l'analyse des données recueillies en entreprise a été faite en utilisant la méthode d'analyse FFOM ou SWOT qui permet de faire une analyse des différents facteurs internes et externes au sein des entreprises, et d'aboutir à des propositions de solutions pour les problèmes rencontrés et à des recommandations pour l'avenir.

Le plan de cette mémoire sera structuré comme suit : dans un premier chapitre, **MATERIELS ET METHODES**, nous allons décrire comment les données utilisées pour cette étude ont été récoltées, traitées puis analysées. Dans un deuxième chapitre, **RESULTATS**, exposant, d'après l'entretien et l'enquête, la forme de communication interne et de la motivation des employés au sein de la société DHL, que nous avons choisis pour notre étude. Enfin, dans un troisième et dernier chapitre, **DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**, nous ferons une analyse approfondie des différents facteurs internes et externes de l'entreprise étudiée, ensuite nous opèrerons une validation de nos hypothèses et enfin proposerons à partir de cette analyse les recommandations adéquates.

CHAPITRE I

MATERIELS ET METHODES

CHAPITRE I : MATÉRIELS ET MÉTHODES

Pour réussir, toute étude nécessite une méthodologie de recherche particulière. Ce que l'on recherche ce sont les données, l'élément fondamental sur lequel se fondent une étude et les recherches avec lesquelles l'on conduit cette dernière. La méthodologie est appliquée en collectant les données, en les traitant pour la réalisation de leur analyse et en les analysant dans le but d'aboutir aux conclusions de l'étude. En ayant recours à divers matériels et méthodes de collecte, de traitement et d'analyse de données, notre objectif a été de bien appliquer la méthodologie choisie. Ce chapitre se propose donc d'exposer comment a été mise en œuvre la méthodologie de recherche.

Les matériels sont l'ensemble de tout ce dont nous avons eu besoin pour collecter les données qui constituent les résultats bruts de nos recherches. Quant aux méthodes, ce sont l'ensemble des procédés que l'on a utilisés en employant les matériels : pour collecter les données, pour les traiter en vue de leur analyse et pour les analyser afin d'aboutir aux conclusions de l'étude. Exposer les matériels permet de faire savoir quels ont été les outils que nous avons utilisés pour collecter les données requises pour l'étude et quelle a été l'entreprise sur laquelle nous avons enquêté. Quant aux méthodes, les exposer permet de se renseigner sur les démarches de collecte des données, ainsi que sur les méthodes de traitement et d'analyse de ces données.

Le but de ce premier chapitre est d'informer sur ces matériels et méthodes en vue de rendre possible la reproduction de la méthodologie pour la réalisation de notre étude. A noter également que ce chapitre ne se contente pas d'exposer la méthodologie utilisée mais renforce également sa pertinence en plus de conforter la véracité de l'étude. Comme nous l'avons dit précédemment, pour mener à bien les recherches que nous avons effectuées pour cette étude, nous avons eu recours à divers matériels et méthodes. Les matériels comprendront l'exposé du cadre de l'étude et des outils de collecte des données, tandis que les méthodes, l'exposé de la démarche de collecte des données et la manière dont ces dernières ont été traitées et analysées.

Section 1 : Matériels

Les matériels ont servi à la collecte des informations et renseignements nécessaires constituant les résultats de notre étude, qui sont des données théoriques et des données pratiques. Nous décrirons tout d'abord l'entreprise que nous avons étudiée dans le cadre de l'étude puis les outils de collecte de données que nous avons employés. Ainsi, nous avons utilisé 3 types d'outils de collecte de données.

1.1 Revue de la littérature

Il s'agit de la revue de littérature qui sert à renchérir les informations obtenues à travers d'autres sources. En effet, elle a permis d'approfondir les connaissances théoriques sur le thème de l'étude. Pour se faire, des recherches sont effectuées dans les bibliothèques ainsi que sur Internet. Les documents consultés sont les livres, les revues, les dictionnaires, les articles et les documents version électronique en ligne.

1-1-1) Définitions de la communication

D'usage professionnel et personnel, la communication fait partie des pratiques quotidiennes et « naturelles », sur lesquelles on s'interroge rarement. Beaucoup se croient spontanément compétents en la matière, et dans les organisations, le personnel doute souvent de la validité et de l'utilité en interne de postes de professionnels de la communication. Pourtant, la communication est un art difficile et dur à définir. Elle se définit par différenciation avec l'information alors qu'informer viendrait du latin *informare*, l'information désignant actuellement à la fois le contenu d'un message (supposé objectif et explicite) et sa transmission, communiquer, du latin *communicare*³, mettre en commun, être en contact avec, aurait des implications subjectives nécessitant de « se préoccuper des modes de réception, d'appropriation du message »⁴. « Informer est surtout du ressort de la technique, communiquer est un problème de relations humaines »⁵. Autrement dit, on aurait d'une part de simples données brutes à délivrer (information), d'autre part une « mise en situation des

³ LENISCH Jean – Pierre (1989) « Maitrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien », éditions d'organisation, Paris, p.24

⁴ LENISCH Jean – Pierre (1989) « Maitrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien », les éditions d'organisation, Paris, p.26

⁵ Les objectifs de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur <http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm> (consulté le 08/12/2015).

données avant leur transport vers les publics »⁶, un souci d'adaptation du message en amont, puis une interprétation et une interaction humaine en aval (communication), informer et communiquer ne sont donc pas des synonymes.

De plus, « la communication interne peut se définir comme l'ensemble des moyens et actions de communication destinés aux salariés d'une organisation ou d'une entreprise. En effet, les entreprises qui souhaitent se développer devraient adopter une nouvelle vision de communication et ne se situent plus forcément dans une démarche de communication descendante qui est une information qui parte d'une personne (DG) ou d'un groupe de personnes (CA) vers un plus grand nombre (les salariés) par le biais des intermédiaires (les responsables) »⁷.

Une autre définition, la communication interne c'est l'ensemble des activités de communication élaborées par une entreprise en direction de son personnel dans le but de l'informer, motiver, et de créer un esprit de cohésion favorable à sa réussite et est l'ensemble des actions mis en œuvre au sein de l'entreprise à destination des salariés. Elle se résume souvent à informer et donner une meilleure compréhension dans le cadre professionnel. Aussi la communication remplit de multiples fonctions à savoir transmettre des informations, exposer des résultats, expliquer une nouvelle orientation, motiver les collaborateurs, et fédérer les acteurs autour d'un projet d'entreprise. De plus, l'auteur confirme la fonction de la communication interne à la page 15 par la citation de Jacques SEGUELA⁸ « *on délivre une femme, c'est la naissance. On délivre un prisonnier, c'est la liberté. On délivre un message, c'est la communication.* »⁹ Et elle détermine toujours des objectifs tels, conduire ou accompagner le changement, renforcer la solidarité ou la cohésion du groupe, stimuler la motivation, développer la confiance, et participer à l'efficacité et la capacité d'innovation des salariés. Par ailleurs, quant à la méthodologie d'approche, Alain REVON utilise la formule d'Harold D. LASSWELL¹⁰ qui est la base de toute communication.

Cette formule représente l'acte de la communication à partir des 5 questions suivantes, premièrement, « QUI ? » veut dire le communicateur qui est la source de la communication.

⁶ LENISCH Jean – Pierre (1989) « Maitrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien », les éditions d'organisation, Paris, p.31

⁷ Définition donnée par le Directeur Général de DHL Madagascar.

⁸ Cofondateur de l'agence de communication HAVAS

⁹ REVON Alain (1988), «La communication ascendante », les éditions d'organisation, Paris, p. 15

¹⁰ REVON Alain (1988) « La communication ascendante », les éditions d'organisation, Paris, p.20

Ensuite, « COMMUNIQUE QUOI ? » C'est de savoir le contenu du message, après, la question « PAR QUEL MEDIA ? » détermine le mode de transmission du message. La question suivante c'est « A QUI ? » précise le récepteur final du message c'est-à-dire la personne à qui on envoie le message. Enfin, la dernière question c'est « AVEC QUELS EFFETS ? » cette question permet de savoir l'impact du message sur les personnes touchées ou encore sur l'audience.

En outre, il exprime aussi que toutes entreprises pourraient utiliser cette formule de LASSWELL dans sa communication interne. Et même un chef d'entreprise doit avant de choisir une stratégie de communication interne et de retenir un moyen d'informer aura pensé à la cinquième question de la formule « AVEC QUELS EFFETS ? » C'est-à-dire les effets prévisibles de la distribution des informations.

« La communication interne se traduit aussi comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »¹¹. Nous pouvons dire, de ce fait, que la communication interne joue un rôle capital dans la fonction d'une entreprise, où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés.

1-1-2) Les différents types de communication interne dans l'entreprise

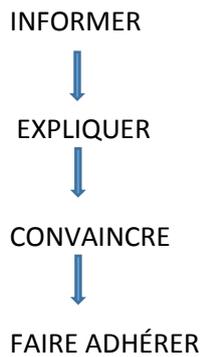
1-1-2-1) La communication descendante

La communication descendante, qui est l'inverse de celle de précédente, c'est la communication des ordres, des instructions, tous les informations partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinées aux échelons inférieurs ou bien jusqu'au centre opérationnel ou encore de l'amont aval. Elle a pour objectif de diriger et d'informer le personnel. De plus, éviter que l'information reçue par chaque membre du personnel ne soit pas déformée. Et pour échapper à cette déformation, il est nécessaire d'adopter un moyen d'information efficace comme le journal de l'entreprise. Le schéma de fonctionnement de la communication descendante¹² est le suivant :

Figure n° 1 : le fonctionnement de la communication descendante

¹¹ DETRIE et BOYEZ « La communication interne au service du management », les éditions d'organisation, Paris, 2001, p.54

¹² LIBAERT « Les trois volets de la communication interne », Dunod, Paris, 2005, P.69 – 72



Source : selon l'adepte de LIBAERT (2005)

Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré autour d'un projet commun. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

1-1-2-2) La communication ascendante

La communication ascendante est très importante dans la vie des entreprises, elle monte du centre opérationnel au sommet stratégique. Elle existe toujours dans l'entreprise. Cette communication ascendante est appliquée pour rechercher la paix sociale et pour éviter l'explosion sociale au sein de l'entreprise¹³. Mais si elle est bloquée ou empêchée par les supérieures hiérarchiques, elle explose, c'est-à-dire les salariés pourraient faire l'objet d'une grève, d'une violence physique ou séquestration des patrons. Il est important de favoriser ou privilégier la communication ascendante, de la rechercher et de la pratiquer.

Il ne s'agit pas seulement de donner la parole ou laisser s'exprimer les salariés mais de valoriser leurs expressions et d'être à leurs écoute¹⁴. Ce dernier permet à eux de sentir qu'ils sont pris en considération, se sentent écoutés et respectés. Et sans la pratique de la communication ascendante c'est-à-dire de l'ouvrier au PDG, il n'y a ni respect, ni confiance puisqu'un salarié n'essaie pas d'informer son ou ses supérieurs hiérarchiques s'il sait qu'il ne sera pas écouté, que son avis n'est pas important à la Direction. L'application de l'information ascendante permet d'éviter le déséquilibre entre les salariés et de tenir les dirigeants au

¹³ REVON Alain « La communication ascendante », les éditions d'organisation, Paris, 1988, P.14

¹⁴ BORDEAUX Conseil – 2004 – La communication interne de l'entreprise <http://www.bordeauxconseil.com> (consulté le 16/10/2014)

courant de ce que pensent vraiment la base ou les salariés. Pour que la paix sociale se réalise dans l'entreprise, l'information ascendante doit être considérée de manière favorable en utilisant des moyens très efficaces pour atteindre ces objectifs fixés.

Il existe des nombreux moyens de communication interne et qui sont classés par catégories tels, les moyens de communication écrits, oraux et audiovisuels. Les moyens de communication écrits comprennent les tracts, les pétitions, lettre de réclamations ou de revendications, les circulaires, les notes de service ou d'information, les boîtes à idées, le livret d'accueil, les panneaux d'affichage. Aussi les questionnaires, les divers rapports, comptes rendus de réunions et le journal de l'entreprise.

Mais selon REVON Alain, l'auteur met l'accent sur l'étude du journal de l'entreprise¹⁵ parce qu'il permet d'apprendre tout ce qui concerne l'enquête d'opinion qui est considérée comme un exemple de la communication ascendante puisqu'elle va rassembler ou collecter les avis des travailleurs afin de les transmettre aux dirigeants de l'entreprise.

Les acteurs de la communication ascendante sont :

1. *Émetteurs*: ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
2. *Récepteurs*: managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
3. *Relais*: l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information.

1-1-2-3) La communication latérale

La communication latérale est la communication entre les personnes de même niveau, c'est-à-dire que la circulation des informations se fait entre les personnes appartenant à la même catégorie¹⁶. Les informations latérales peuvent être obtenues par la réalisation d'une réunion du personnel d'un même service, d'un même département de l'entreprise en absence de son supérieur hiérarchique. Cette réunion permet aux divers participants d'échanger sans hésitation des informations, ces informations latérales deviennent des informations ascendantes si elles remontent au sommet ou vers les dirigeants et peut entraîner une amélioration sur le désir des salariés à propos de leur condition de travail, leur rémunération, leur condition de vie. De plus, si cette information latérale est libre et ouverte, elle pourrait dégager des solutions dans l'entreprise parce que les cadres discutent des problèmes de

¹⁵ REVON Alain « La communication ascendante », les éditions d'organisation, Paris, 1988, P.71

¹⁶ REVON Alain « la communication ascendante », les éditions d'organisation, Paris, 1988, p.73

cadres, les agents de maîtrises de leurs problèmes à eux aussi, et les employés, des problèmes à leur catégorie. Il est important de prendre en considération la communication latérale.

Aussi, ce troisième type de communication interne découle des deux autres, en ce sens qu'il les complète¹⁷. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles.

1-1-3) Les théories de la motivation au travail

Cette sous-section nous permettra d'appréhender les principales théories de la motivation au travail, nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'Ecole Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'Ecole des Relations Humaine.

1-1-3-1) Théorie de besoins¹⁸

La théorie d'Abraham Maslow porte sur les relations entre personnalité et motivation. Selon lui, une théorie de la motivation humaine doit considérer avant tout une hiérarchie de besoins qui compte six niveaux :

1. **Besoins physiologiques**, correspondant tous à des manques de l'organisme (nourriture, logement, alimentation, etc), juste rémunération, travail dans un environnement acceptable.
2. **Besoins de sécurité** : recherche d'un environnement sain, stable, ordonné, excluant les dangers et les changements, être informé, être soutenu.
3. **Besoins sociaux**: amour, appartenance à un groupe, amitié, tendance centrée famille, communauté ethnique ou culturelle.
4. **Besoins d'estime de soi et par les autres** : recherche de la réussite et du statut, travail utile, apprécié, expression des compétences, varier et innover dans la tâche, recevoir des responsabilités et du pouvoir, participer à la définition des objectifs, être apprécié et l'entendre dire.
5. **Besoins de réalisation de soi** : d'auto accomplissement de ses idées et idéaux, de ses capacités. c'est-à-dire que l'homme doit devenir sincère avec sa propre nature. C'est un état où l'individu est plus intégré, moins divisé, plus ouvert sur l'expérience, plus attentif à sa propre personnalité. Il est plus expansif, plus spontané, plus créateur, plus enclin à l'humour, moins centré sur lui-même, plus indépendant de ses besoins de base.

¹⁷ AUVINET Jean-Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, CHAPPAZ Pierre, VULPIAN de Guillaume, « La communication interne au cœur du management », les éditions d'organisation, Paris, 1990, 114 pages.

¹⁸ <http://andre.font.free.fr/Font/maslow.htm> (consulté le 12 novembre 2015)

6. **Besoins spirituels** : besoins de savoir et de comprendre. Goût du mystère et de l'inexpliqué, curiosité gratuite. Fuite du coutumier, de la monotonie, du déjà-vu.

Figure n°2 pyramide de besoin de MASLOW



Source : <http://andre.font.free.fr/Font/maslow.htm> (consulté le 12 novembre 2015)

1-1-3-2) La théorie ERD d'Alderfer¹⁹

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Il suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne.

Cette théorie propose de satisfaire trois types de besoins :

Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D)

E : existence : ensemble des besoins matériels y compris la recherche de sécurité.

R : ensemble des besoins sociaux, avoir des liens sociaux avec des personnes importantes pour soi.

D : besoins de se développer et notamment de développer et d'utiliser les compétences.

¹⁹<http://www.univ-reims.fr/Labos/LERI/membre/bittar/Motivation/html-rapportiMotiv> (consulté le 12/11/2015)

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie entre les trois catégories de besoins. Ces besoins peuvent être actifs simultanément chez un même individu. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, l'intensité est liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait moins il est intense. L'échelle de besoin proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories alignées de plus concret (besoin d'existence) au plus

Difficile (besoin de développement)

1-1-3-3) La théorie X-Y de Mac Gregor²⁰

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles. D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment. Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation. Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera. Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher. Ceci conforte les dirigeants dans leurs

²⁰ Cours d'organisation 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, (année universitaire 2009 – 2010)

convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif. Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

1-1-4) Notion de la GRH

Cette sous – section permet de nous révéler la définition de la Gestion des Ressources Humaines. Ainsi quelques théories données par des différents auteurs.

D'après Patrice Roussel, il donne la définition suivante :

« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »²¹

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. »²²

1-1-4-1) Les tenants et les aboutissants de la GRH

Pour saisir le sens des pratiques dans le domaine de la gestion des Ressources Humaines et pour les modifier le cas échéant, il est nécessaire de les restituer à la fois comme élément déterminant certaines caractéristiques de l'organisation et comme élément déterminant des comportements de travail individuels et collectifs.

D'après Bernard GAZIER *« les méthodes de recrutement, de sélection, d'accueil, de rémunération, d'affectation, d'appréciation, ... contribuent fortement aux situations de*

²¹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995.

²² Définition empruntée à L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod p.17

travail. Ces situations de travail constituent une instance cruciale de la rencontre personne-organisation. La personne aborde en effet sa situation de travail en espérant pouvoir y réaliser tout ou partie de ses objectifs propres. La perception que la personne se donnera de sa situation de travail sera donc largement influencée par les finalités que la personne poursuit. La personne va en quelque sorte « interpréter » sa situation de travail en termes d'opportunités ou de contrariétés. De nombreuses observations suggèrent que, de manière générale, lorsque les personnes au travail perçoivent à tort ou à raison, leurs situations de travail comme relativement « fermées » (présentant trop de contraintes par rapport aux opportunités) elles ont tendance à adopter des comportements de retrait (par exemple : absentéisme, négligences dans le travail, erreurs, malfaçons, baisse de productivité) ou des comportements agressifs (conflits, vandalisme, sabotage)²³ ».

Au contraire, dans la mesure où les situations de travail sont perçues comme relativement « ouvertes », les personnes au travail ont tendance à s'impliquer dans leur activité, à mobiliser leurs compétences. Certains chercheurs se sont efforcés d'objectiver le caractère ouvert ou fermé des situations de travail.

1-1-4-2) Les tendances lourdes de la G.R.H. (selon Dimitri Weiss ²⁴ et al.)

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation »²⁵

Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci ne nécessite que les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

²³GAZIER Bernard (2004), dans « Les stratégies des Ressources Humaines », éditions La Découverte, Paris p.10

²⁴ « Ressources humaines » aux éditions d'Organisation.

²⁵ M. Audet et H. Haines (1998) « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaétan Morin Éditeur, Montréal, de S. St-Onge p.18

1-2) Cadre de l'étude

Cette étape permet d'appréhender la situation générale de la société DHL. Elle aborde l'historique et la structure organisationnelle de DHL.

1-2-1) Historique de DHL

L'historique de DHL nous permet de voir en particulier ses débuts jusqu'à sa situation actuelle ; en effet, c'est pour voir son évolution, depuis sa création.

Adrian Dalsey, Larry Hillblom, et Robert Lynn créèrent DHL en 1969 aux Etats-Unis. La société commence à s'implanter dans le monde entier depuis 1972. Actuellement, elle est fusionnée avec 2 compagnies allemandes: Danzas et Deutsche Post, et afin d'assurer le meilleur service possible, DHL a investi dans 3 domaines clés:

Les moyens logistiques (voitures, avions, espace fret sur les vols commerciaux), les hommes spécialisés et formés dans leur métier, l'informatique et les télécommunications puisque chaque agence DHL est en contact permanent et en temps réel avec chacune des agences du groupe.

En ce qui concerne DHL Madagascar, elle se définit comme:

- Une entreprise privée de droit malgache, dotée d'un centre de profit unique,
- Un organisme multinational et devenu une entité à part entière depuis 2000,
- Le leader sur son marché et bénéficie d'un quasi- monopole pendant plus de 15 ans, et ce, jusqu'en l'an 19991.

Ci-dessous les dates marquantes de DHL :

1969 : création de DHL messagerie express international en porte à porte aux Etats-Unis.

1977 : élargissement de leur gamme de service par les envois de documents aux envois de petits colis.

1980 : extension de DHL en Europe, Moyen Orient, Asie, Amérique Latine et en Afrique.

1986 : implantation dans plus de 30 nouveaux pays et territoires dans le monde. Présence de DHL dans 170 pays avec 16 000 employés.

Août 2000 : implantation de DHL à Madagascar, elle devient une entité propre et est le seul prestataire en nom propre à Madagascar jusqu'à ce jour.

2003 : - acquisition à 100% des actions de DHL par le groupe Deutsche Post World Net et création du département DHL GLOBAL FORWARDING (DGF) après la fusion entre DANZAS AIR AND OCEAN INTERNATIONAL et DHL.

2007: le centre d'innovation DHL ouvre ses portes près de Bonn, un centre de recherche et de développement de pointe, dont la mission est de développer des produits commercialisables et très novateurs à partir des tendances logistiques du futur. Les projets sont réalisés via des partenariats dans le monde des affaires et des partenariats dans la recherche.

2009 : le Groupe présente sa stratégie 2015 et est rebaptisé Deutsche Post.

En outre, nous allons présenter ci-après les renseignements généraux permettant d'identifier l'entreprise sur le marché. DHL est une SARL au capital de Ar 70 000 000 et son identification se présente comme suit :

Raison sociale : DHL Global Forwarding ou DHL Danzas

Siège social : Lot II J 181 F Bis Ivandry Antanarivo 101- MADAGASCAR

NIF : 105003594

STAT : 593548

Quittance : 760324A du 2005-10-13

Carte : 0045262CP1004 du 2005-12-02

Téléphone : (261) 20 22 428 39

Fax : (261) 20 22 422 64

Web : www.dhl.com.mg

La société DHL possède des nombreuses valeurs à savoir : construire un réseau rentable, en atteignant un objectif de 1 milliard d'Euros : commencer par « penser vendeur », c'est-à-dire respecter les délais d'acheminement avec un prix compétitif. Cela dépend de l'augmentation de la profitabilité de DHL en se focalisant sur son efficacité opérationnelle et un rigoureux management des coûts

Ensuite, Garder la loyauté de ses clients; en réalisant que DHL doit améliorer ses relations avec leurs clients. Ceci implique que derrière chaque envoi, leurs clients peuvent lui faire confiance sur sa rapidité, sa fiabilité, ainsi que son excellent professionnalisme. Si DHL fait correctement ce qu'il a à faire, augmenter ses parts de marché de +60% dans chaque pays deviendra une réalité.

Puis, Offrir une excellente qualité de service : ce qui veut dire zéro défaut dans chaque cycle d'envoi, chaque shipment doit être suivi par chaque employé concerné dans chaque département par son passage, en passant par le coursier, les sales, le Service clientèle, l'agent

de douane, et l'agent de recouvrement. Comme DHL est spécialiste dans l'express International, chacun d'entre eux se doit de faire sa part en délivrant un service de qualité.

Après, travailler avec une équipe motivée : en insufflant la passion et l'esprit de « pouvoir faire » pour chaque employé ; sa spécificité réside dans la main-d'œuvre diversifiée et le savoir-faire local ; DHL continuera d'investir dans son talent et rester vrai dans ses aspirations et devenir l'Employeur de choix dans chaque pays.

1-2-2) Activités et objectifs de DHL

DHL a pour activités principales, le transport express de document, le fret aérien et maritime. Ainsi, selon ces diverses activités, voyons ses produits et services. DHL offre actuellement un éventail de service répondant aux besoins des clients.

L'objectif général de DHL est de gagner la préférence de ses clients en devenant leur « premier choix » ou « First Choice ». Pour cela DHL doit atteindre les objectifs intermédiaires suivants : comprendre ce que le client veut et lui apporter ce qu'il attend ; identifier les moyens par lesquels améliorer la qualité et le service ; travailler ensemble pour répondre efficacement aux clients ; gagner la préférence de ses clients (clients internes ou clients externes) et rester durablement leur prestataire privilégié ; développement du chiffre d'affaires ; la satisfaction du client ; l'excellence de la qualité de service ; la motivation et l'engagement des salariés. Au sein de DHL, chacun a un rôle à jouer pour maintenir la compétitivité en développant les ventes, en améliorant la qualité des services pour la satisfaction des clients actuels et futurs.

Comme toute société DHL doit faire face à une rude concurrence face à TNT et UPS, les deux premiers concurrents de DHL à l'international comme à Madagascar. Ainsi, voyons, ses spécificités par rapport à DHL.

Le groupe DHL, d'origine américaine est aujourd'hui détenu à 100% par Deutsche Post. Le coursier dispose d'un réseau mondial de plus de 85000 destinations desservant 228 pays et une flotte plus de 250 avions. En moyenne, ce sont 4.900.000 colis qui sont traités quotidiennement à travers le réseau mondial DHL. Même avec l'arrivée des opérateurs concurrents de l'express sur le marché, DHL reste l'entité qui détient les plus grands parts de marché avec plus de 50%. Il a en effet, un atout de taille puisqu'il est le seul à opérer avec son

propre avion, un boeing 757 DHL; leur offre de produit est en constante innovation et leur permet de rester leader sur le marché. Tandis que, prenons comme exemple, UPS: enseigne américaine aussi, possède quant à elle, 1748 centres d'activités et un parc de 88000 véhicules de livraison qui lui permettent de desservir plus de 200 pays et territoires. Son volume quotidien de livraison à l'échelle internationale est de 1,2 million de colis et de documents.

1-2-3) Structure organisationnelle de DHL²⁶

DHL regroupe deux entités, dont leurs objectifs sont les mêmes, mais se différencient par leurs activités : DHL Express et DGF (DHL Global Forwarding).

DHL express s'occupe de l'envoi des documents ou petit colis, c'est-à-dire que les poids sont limités, environ à 50kg maximum. Ainsi, elle fait un service porte à porte. Elle utilise des guides tarifaires pour les cotations des produits ou marchandises à exporter.

Le département DGF, elle se focalise particulièrement sur les envois de colis volumineux (plus de 50kg), en fret aérien ou maritime, à l'export ou à l'import. Les cotations sont prélevées par la nature des marchandises, par rapport à son poids, ses dimensions, sa destination. Les tours opérateurs tiennent une place importante dans celui-ci, tels que : Air Madagascar, Air France, Airlin, Air Mauritius, Kenya Airways. C'est à partir de la connaissance de l'entreprise DHL en général qui nous mène à voir l'étape suivante, plus précisément l'identification du département DHL Global Forwarding (DGF).

DHL DANZAS était une firme fondée en 1815 et base à Bâle, en Suisse. Elle a été achetée par Deutsch Post World Net en 2000. Auparavant, DGF était appelé DHL DANZAS AIR AND OCEAN INTERNATIONAL. DANZAS a complété ses activités avec le transport terrestre et la gestion de la chaîne logistique, elle s'est fusionnée avec DHL Express et devient un département au sein de DHL (DGF). On peut distinguer quatre formes de concurrence pour DGF: Les transitaires de grandes envergures : International Distribution Service ou IDS Rogers, Société Commerciale des Transports Transatlantiques (SCTT) Analyse organisationnelle du service logistique de la société DGF. Les autres transitaires agréées comme : QUADRA, KING CARGO, Transit MALAKY, Transit Logistique Transport (TLT), AIR CARGO SERVICE...Les transitaires maisons : ceux sont des entreprises qui ont leurs

²⁶ Cf. annexe1

propres transitaires, agréés par la douane, au sein de leurs sociétés. Les transitaires marron ou informels : ceux sont des transitaires agissant dans l'illégalité.

C'est ainsi que notre premier chapitre s'achève, dont nous avons plus particulièrement parlé de la présentation générale de DHL Madagascar, une entreprise de renom international, dont regroupent deux secteurs, DHL express et DHL Global Forwarding différenciés par leur service et activités. Ainsi, nous mène à voir la méthodologie.

1-3) Outils de collecte de données

Cette sous-section est consacrée à la présentation des moyens utilisés comme la documentation sur internet, les ouvrages académiques et le questionnaire pour faire la collecte des données, ceux qui ont permis à l'élaboration du présent travail d'étude.

1-3-1) Documentation sur internet

L'internet est le réseau public mondial, un réseau télématique international accessible aux professionnels comme aux particuliers. Il se trouve être une source d'informations inépuisable. On ne compte plus la quantité d'informations qui y est publiée, tant elle est gigantesque, sans compter que la grande majorité de ces informations est consultable gratuitement. Jamais la connaissance n'a été à un tel point à portée de main, la recherche étant également des plus simplifiées vu la pluralité et l'efficacité des moteurs de recherche que l'on peut utiliser pour trouver des informations précises. En outre, les sites internet, appartenant à des entités différentes allant des étudiants et des professeurs aux entreprises, rivalisent d'idées nouvelles de publication et de production littéraire pour attirer les internautes c'est-à-dire les utilisateurs d'internet, l'intérêt pouvant être didactique, technique, pécuniaire, etc. De ce fait, l'information devient de plus en plus pertinente et de qualité.

Par ailleurs, les universités et autres établissements académiques mondiaux préconisent, de nos jours, vivement la recherche webographique, ce qui est aussi ce qui se fait actuellement en entreprise sur le plan des recherches de toute nature. En résumé, la recherche d'informations fiables, précises et pertinentes se fait de nos jours de plus en plus sur internet. C'est justement la raison pour laquelle nous avons opté en majorité pour une recherche documentaire webographique. Sur internet, toutes sortes d'informations trouvent leur place,

qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. Les sources sont très diverses notamment les sites web d'universités et d'autres établissements de formation, les sites web de conseils, les sites web d'entreprises et enfin les sites à visée purement pédagogique et informationnelle. Les données que nous avons ciblées ont été pour la majorité qualitative et se rapportent principalement aux éléments du thème du mémoire à savoir la gestion des ressources humaines, la communication interne de l'entreprise et la motivation des salariés. De nombreux articles, dossiers et documents au format PDF, Word et Powerpoint ont été trouvés dans les divers sites web que nous avons consultés. Toutes les ressources web que nous avons consultées sont listées avec les sites web sources dans la « webographie » qui se situe à la fin de ce livre de mémoire.

1-3-2) Ouvrage académique

On entend par « ouvrage académique » un ensemble de feuilles de papier imprimées réunies par reliure ou brochage, formant un volume imprimé et publié par un éditeur, généralement destiné à la lecture par un public précis notamment les étudiants et les enseignants et qui traite spécifiquement et théoriquement d'un sujet ou domaine particulier.²⁷

La documentation à partir des ouvrages académiques a été depuis longtemps une pratique éprouvée. En effet, les informations contenues dans ces ouvrages sont considérées comme les plus pertinentes et les plus fiables pour l'entreprise d'études. Supports de recherche documentaire par excellence, ils constituent la base de données principale de toutes les connaissances et les réflexions humaines. Nous avons consulté les ouvrages dans des bibliothèques mais certains ouvrages ont aussi été téléchargés depuis internet.

Les ouvrages qui nous ont le plus intéressés sont surtout ceux qui traitent des éléments du thème du mémoire c'est-à-dire des ouvrages portant sur la communication, la gestion des ressources humaines, et la motivation du personnel. Tous les ouvrages que nous avons compulsés sont listés dans la « bibliographie » située à la fin de ce livre de mémoire.

²⁷ Encyclopédie numérique Microsoft Encarta 2009

1-3-3) Guide d'entretien : questionnaire

L'ensemble des questions ou points à aborder lors de l'entretien est nommé grille, guide ou conducteur d'entretien²⁸. Des questions que l'enquêteur pose en adaptant plus ou moins leur ordre et leur formulation, et en sollicitant un approfondissement variable des réponses²⁹. Nous avons opté pour 25 questions écrites sur un support papier.

Ce guide d'entretien est donc pour nous ce que l'on peut également appeler un « questionnaire guide ». Le questionnaire guide a été élaboré en définissant au préalable les réponses visées, à savoir des précisions, des confirmations et/ou des informations sur divers éléments des entreprises à enquêter, conformément à ce qui pourrait confirmer ou infirmer les hypothèses de départ, et éventuellement à ce qui pourrait répondre aux objectifs. Les questions qui sont jugées les plus susceptibles de faire donner ces réponses visées à l'interviewé sont recherchées puis rédigées.

Les questions posées ont principalement porté sur les éléments suivants : l'organisation de la communication interne, les outils de communication interne, les problèmes mineurs et majeurs de la communication interne, les dimensions qui motivent salariés, la satisfaction du personnel.

Section 2 : Méthodes

Une chose à faire recommande une méthode à suivre, alors cette étude ne peut être faite qu'en suivant une méthodologie. A cet effet, la méthode est un chemin qui conduit vers l'atteinte d'un objectif. Ainsi, la méthodologie suivie comporte les phases suivantes : d'abord la phase de préparation, pendant laquelle les objectifs, la problématique, les hypothèses et la réalité contradictoire ont été définis. Ensuite, la phase de collecte des données par le biais des enquêtes, et des entretiens. Puis, la phase d'élaboration des résultats. En effet, la méthode désigne l'ensemble des techniques utilisées et assure leur convenance aux objectifs. Les résultats seront interprétés et analysés en utilisant l'analyse SWOT.

²⁸ « L'entretien – conseils pratiques », www.esen.education.fr

²⁹ DUCHESNE Sophie (2009) « pratique de l'entretien dit non – directif », www.u.picardie.fr

2-1) Méthode d'approche sur la collecte des données

Différentes possibilités s'offrent devant l'enquêteur pour collecter les informations souhaitées. Mais concernant ce mémoire, les données sont collectées en employant les techniques suivantes : technique documentaire, technique d'échantillonnage et technique vivante. Pour commencer, il faut comprendre le thème en essayant de définir les mots clés, pour ce faire, beaucoup de documents ont été consultés. Ensuite, les variables qui doivent être justifiées dans les hypothèses sont choisies afin de faciliter l'élaboration du questionnaire et du guide d'entretien. Puis un échantillon a été défini et les enquêtes, qualitatives et quantitatives, ont été faites.

2-1-1) Technique documentaire

Pour maîtriser le thème de l'étude, plusieurs types de documents sont consultés en vue d'amplifier les informations déjà connues. Les documents écrits sont les plus utilisés mais il faut les compléter par d'autres documents tels que journal, revue, les documents téléchargés sur internet, etc. Mais, les documents écrits prennent une place importante dans tout type de recherche, puisque ce sont des ouvrages élaborés par des auteurs expérimentés. Les théories qui sont présentées dans la section « approche théorique » sont tirées de ces documents.

2-1-2) Echantillonnage

Vu l'étendue géographique de l'entreprise DHL Express, il est impossible de recueillir tous les renseignements la concernant. En effet, l'étude a été limitée sur un échantillon.

Comme l'étude concerne la communication interne et la motivation des salariés, alors seulement les personnes concernées seront sujettes à l'enquête. La population mère est constituée par l'ensemble des Managers, les responsables de la diffusion des informations, ainsi que quelques ouvriers. Pour le choix des échantillons à étudier pour ce mémoire, elle a été déterminée suivant le sondage par quotas de Claude Javeau³⁰ (1978), indique que « *la construction d'un modèle réduit de la population en tenant compte d'un nombre restreint dans chaque catégorie d'individus à interroger est communiqué aux enquêteurs le résultat de la combinaison de différentes modalités des caractères retenus.* » Comme notre enquête

³⁰ www.wikipedia.org/intrenet (consulté le 15 mai 2016)

était réalisée au sein de l'entreprise DHL Madagascar dont l'effectif du personnel s'élève à 267 personnes, pour choisir notre échantillon, la formule donnée par Claude Javeau (1978), de sondage par quotas a été utilisée. Cette formule est ainsi libellée :

Avec : n_i = échantillon réduit pour la strate

N_i = effectif total de la strate

X_i = population réduit

N = population mère

$$n_i = \frac{N_i X_i}{N}$$

Avec l'application de cette formule, nous avons constitué notre échantillon composé de 35 personnes représentant la population mère de 267 personnes. En outre, comme enquête s'effectue sur cinq départements, il reste à déterminer la proportion de chacun d'eux. Ainsi, pour trouver l'échantillon réduit de chaque département, nous avons appliqué cette formule la façon suivante :

Tableau n°1 détermination de proportion de chaque Département

Département	Effectif	Calcul	Echantillon considérée
DRH	10	$\frac{10(35)}{267}$	1
Département commercial	75	$\frac{75(35)}{267}$	10
DGF	75	$\frac{75(35)}{267}$	10
Département Opération	72	$\frac{72(35)}{267}$	9
Département Service Client	35	$\frac{35(35)}{267}$	5
TOTAL	267		35

Source : investigation personnelle sur la base de l'enquête.

Suivant ce tableau, l'échantillon choisit pour le département Ressources Humaines est de 1, puis, la DGF 10, Département Opération 9 et enfin le Département Service Client 5.

Nous tenons à exprimer que les calculs effectués ont été arrondis afin de mieux analyser les résultats.

2-2) Démarche de collecte des données

Différentes possibilités s'offrent devant l'enquêteur pour collecter les informations souhaitées. Mais concernant ce mémoire, les données sont collectées en employant les techniques suivantes : technique documentaire, technique d'échantillonnage et technique vivante. Pour commencer, il faut comprendre le thème en essayant de définir les mots clés, pour ce faire, beaucoup de documents ont été consultés. Ensuite, les variables qui doivent être justifiées dans les hypothèses sont choisies afin de faciliter l'élaboration du questionnaire et du guide d'entretien. Puis un échantillon a été défini et les enquêtes, qualitatif et quantitatif, ont été faites.

2-1-1) Recherche documentaire

En amont de notre recherche documentaire, nous avons défini quelques objectifs de départ pour leur réalisation, à savoir recueillir des informations précises sur les éléments du thème du mémoire (plus précisément : la communication interne, la gestion des ressources humaines, la motivation du personnel) afin de mieux cerner le cadre théorique de l'étude et surtout d'apporter une contribution en ce qui concerne la véracité des éléments de réponse recueillies lors de nos enquêtes en entreprise.

Pour les données issues d'internet, nous avons recherché, pour la plus grande partie en mode recherche avancée, plusieurs expressions sur le moteur de recherche Google, dont les plus importants sont: « communication interne de l'entreprise », « les facteurs de motivation des salariés », « la gestion des ressources humaines », « amélioration de la communication interne », « relation entre communication interne et motivation du personnel », « stratégies d'organisation de la communication interne », « les outils et moyens de communication interne », « Management et communication interne ». Ensuite, nous avons épluché les résultats de recherche pour trouver les informations les plus adéquates aux objectifs de départ de notre recherche documentaire. Après cela, nous avons enregistré en page web complète les pages des sites web qui nous ont intéressés. S'il s'agissait de documents au format PDF, nous avons juste à les télécharger.

En ce qui concerne les ouvrages académiques, nous avons disposé d'une large bibliothèque numérique dans laquelle nous avons pu trouver plusieurs livres dont les informations sont pertinentes pour notre étude, c'est-à-dire répondant à nos objectifs de recherche de départ. Pour trouver ces informations, nous avons eu recours au logiciel de recherche rapide de mots-clés précis nommé Foxit Reader dans sa version 6. L'intérêt d'utiliser ce logiciel est sa rapidité de recherche et la clarté de sa présentation des résultats de recherche par rapport aux autres ; nous avons donc gagné du temps et en efficacité. Des mots-clés ou expressions sont entrés dans la fenêtre de recherche, le dossier contenant les centaines d'ouvrages c'est-à-dire la bibliothèque est sélectionnée, on lance la recherche et il ne reste plus qu'à attendre les résultats de recherche qui se révèlent être très détaillé. En effet, chaque passage contenant les mots-clés ou l'expression est bien visible dans chaque ouvrage qui les contient et qui est mis en avant. De plus nous avons aussi consulté les cours d'organisation, GRH et système d'information et technique de développement managériale pour pouvoir renforcer les informations nécessaires à l'accomplissement de notre travail.

2-1-2) Technique vivante

L'entretien est une méthode de collecte de données très employée en recherche qualitative. Nous avons contacté, pour fixer un rendez-vous pour un entretien, le Directeur Général et le Directeur des Ressources de l'entreprise DHL. La raison de ce choix est que ce sont les personnes les plus aptes à répondre aux questions qui se rapportent au thème de ce mémoire. Chaque entretien, de type semi-directif, s'est déroulé dans les locaux de chaque entreprise. Ce type d'entretien n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général dans un entretien semi-directif, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour l'interviewer mais aussi pour l'enquêté. Autant que possible, le chercheur laisse venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur essaie simplement de recentrer l'entretien sur les thèmes qui l'intéressent quand l'entretien s'en écarte, et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas par lui-même.

Nous avons donc appliqué cette démarche. Nos entretiens dans l'entreprise que nous avons étudiée ont eu chacun une durée d'environ 45 minutes. Comme chaque entretien a été

fait en profondeur, l'enregistrement a été fortement recommandé donc nous avons utilisé un dictaphone pour cela. Il nous a permis de nous concentrer sur les propos de la personne. De plus, lors de l'analyse, ça nous a permis de disposer des propos exacts de la personne et non d'une transcription partielle qui pourrait être biaisée. En étant retranscrit dans son ensemble, l'enregistrement nous a permis également de confirmer nos prises de notes. Ces informations issues de l'enquête par entretien, comme elles ont été sur support papier pour les prises de note et en enregistrement audio pour le déroulement complet de l'entretien, il a fallu créer un fichier Word pour y retranscrire les paroles de l'enregistrement audio en informations au propre. Il a fallu jusqu'à 4 à 6h de travail de retranscription pour trente minutes d'enregistrement. Ensuite, nous avons confirmé certaines de nos prises de notes à partir des informations au propre dans ce fichier avant de les incorporer dans ce même fichier.

Les données ont été en majorité des données qualitatives. Ces données recueillies en entreprise nous permettront de savoir si les hypothèses de départ sont vraies ou fausses, après une analyse approfondie.

Quant à l'enquête, pour ce paragraphe, il s'agit de l'enquête quantitative. Deux hypothèses ont été formulées au départ, et pour pouvoir les vérifier, des enquêtes ont été réalisés auprès des employés de chaque Direction. Donc un questionnaire composé par des questions fermées et ouvertes a été élaborés pour guider ces enquêtes. Le questionnaire est adressé aux responsables de département et à leurs collaborateurs.

2-3) Méthode de traitement des données

Les réponses ouvertes ont été réduits en catégorie avant d'être regrouper en tableau. Les questions à réponse fermés ont données lieu à des tableaux regroupant toutes les réponses. Ce qui nous a permis de procéder à une analyse statistique. L'analyse s'est faite à partir des pourcentages afin de comparer les alternatives de réponses données et d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Les commentaires obtenus de nos répondants ont été complété ainsi les informations reçues. Lors de cette phase de traitement, les données brutes sont traitées de manière à être significatives et valides. Ainsi, des opérations statistiques simples, tels que par exemple, des pourcentages permettant d'établir des tableaux de résultats, des graphiques, qui mettent en relief les informations apportées par l'analyse.

Plus particulièrement, les données empiriques sont les plus importantes pour confirmer ou infirmer nos hypothèses et atteindre nos objectifs, vu que nous n'utiliserons les résultats de

la recherche documentaire que pour mieux cadrer notre étude et pour attester de la véracité des résultats de nos entretiens en entreprise. En effet, lors de ces entretiens, des précisions, des confirmations et/ou des informations sur divers éléments des entreprises enquêtés ont été données. Ces données en entreprise ont été lus et relus puis réunis en fonction de 3 idées directrices: communication interne, ressources humaines et motivation : nous avons pour cela effectué un regroupement des significations, un dépouillement, un tri puis une interprétation. Toutes ces informations ont été regroupés et triés selon les idées qu'ils véhiculent en rapport avec le thème, les hypothèses et les objectifs de l'étude pour estimer les valeurs des variables que nous avons choisies et également pour rendre analysable l'ensemble des données. Si nous nous intéressons maintenant à ces variables issus de la traduction des hypothèses, elles seront de deux types : les variables à expliquer et les variables explicatives.

Ainsi, d'une part, la première hypothèse qui énonce que «L'écoute attentive des salariés permet de les motiver » a sa confirmation ou son infirmation régie par la relation réciproque entre la variable à expliquer «la réalisation d'une écoute» (Variable 1) et la variable explicative «motivation du personnel» (Variable 2). D'autre part, la deuxième hypothèse qui avance que «Les outils de la communication interne contribuent dans la motivation des employés» peut être vraie ou fausse en fonction de la relation réciproque qui existe entre la variable à expliquer « utilisation des outils de communication interne» (Variable 3) et la variable explicative « motivation des salariés » (Variable 4).

Ces 4 variables auront chacun des sous-variables. La variable 1 aura comme sous variables « Application de la communication ascendante» (Sous-variable 1-1) et « Utilisation des moyens de communication permettant à l'écoute des salariés » (Sous-variable 1-2). La variable 2 aura comme sous-variables : «considération des salariés» (Sous-variable 2-1) ; «Degré de satisfaction des salariés» (Sous-variable 2-2). La variable 3 aura les sous variables : «Rapidité de traitement et d'exécution des tâches» (Sous-variable 3-1) ; «Praticité et facilité de manipulation des outils» (Sous variable 3-2). Enfin, la variable 4 possèdera comme sous-variables: «Reconnaissance des employés » (Sous-variable 4-1) ; «Croissance de l'expérience du personnel» (Sous variable 4-2).

Une matrice a été élaborée pour plus de clarté en ce qui concerne nos variables d'étude.³¹

³¹ Cf. annexe 3

2-4) Difficultés rencontrés

La recherche connaît quelques limites dues au fait que nous avons interrogé un nombre restreint du personnel, compte tenu de refus de certains de répondre au questionnaire. Alors que la prise en compte de tout le personnel aurait permis une étude plus exhaustive. La première est inhérente au mimétisme de certains employés catégoriquement refusé de répondre aux questions. Et la deuxième se situe au niveau de la documentation. En effet, il nous a été très difficile de consulter les ouvrages qui traitent du rôle de la communication interne en entreprise.

Section 3. Analyse des données

« Une analyse est une méthode de raisonnement inductif ou déductif »³². Les résultats seront analysés afin de vérifier si les hypothèses sont infirmées ou confirmées. Durant cette analyse, les résultats seront discutés. Cette section comportera deux sous-sections à savoir, l'interprétation des résultats : textes, tableaux, graphes et l'étude à partir des quatre facteurs de l'analyse SWOT.

3-1) Interprétation des résultats

Avant d'être analysés par la méthode FFOM, les résultats présentés sous forme de tableau, de graphe seront d'abord interprétés. C'est-à-dire, ils seront expliqués de manière un peu plus claire. La deuxième partie ne doit comporter que des résultats et des commentaires. Alors ce sera seulement dans la partie discussion que des analyses et interprétations seront apportées pour juger ces résultats afin de s'assurer que les hypothèses sont confirmées ou même infirmées. Pour le cas de la deuxième hypothèse, le test de chi deux n'est pas applicable puisque les variables étudiées sont des textes. Donc l'étude statistique sera présentée par une analyse textuelle, c'est-à-dire, étude des textes à partir des mots répétés.

3-2) Présentation de la méthode SWOT³³

C'est le sigle de Strength, Weakness, Opportunity, Threats. C'est un outil d'analyse stratégique qui associe l'étude concernant les facteurs internes, c'est-à-dire les forces et faiblesses avec celle à propos des facteurs externes liés à son environnement, en d'autres termes opportunités et menaces.

³² Dictionnaire indispensables : version électronique, L'@venture multimédia

³³ <http://outils.ofarcy.net/index.php/outils-suivi-evaluation/analyse/15-analyseswot-afom>

Selon la logique de l'analyse, il y a deux points positifs à maximiser et deux points négatifs à minimiser. Cette analyse aidera à chercher l'adéquation entre la capacité stratégique de l'organisation et les facteurs clés de succès de l'environnement. Donc elle permettra de préciser si l'institution dispose des ressources et compétences nécessaires pour faire face à l'évolution de son environnement. L'étude des forces concerne la présentation des aspects positifs, les faiblesses englobent les points négatifs à améliorer, les opportunités montrent des nouvelles voies qui s'ouvrent à la réalisation des objectifs et l'étude des menaces sert à trouver les obstacles extérieurs qui risquent d'entraver le développement.

Le tableau suivant explique la logique de l'analyse SWOT

Tableau n°02 : Logique de l'analyse SWOT

	Positif	Négatif
Interne	Forces	Faiblesses
Externe	Opportunités	Menaces

Source : <http://outils.ofarcy.net/index.php/outils-suivi-evaluation/analyse/15-analyseswot-afom> (consulté le 12/11/2015)

Les forces sont les aspects positifs internes que contrôle l'organisation ou le pays, et sur lesquels on peut bâtir dans le futur. Les faiblesses sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par l'organisation, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est par nature subjective et qualitative. Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation : l'audit des ressources et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur d'un pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs). Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles. Elles se développent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : changement de goût des consommateurs mondiaux concernant une production du pays, amélioration de l'économie d'un pays "client", développement du commerce par Internet, etc.) Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement du pays ou d'un secteur (ex : l'industrie). Elles sont souvent hors du champ d'influence du pays ou à la marge (ex : désaffection des consommateurs pour un produit important du pays, prix de l'énergie en forte augmentation, baisse généralisée de l'aide au développement, etc.).

Dans le cadre de notre étude s'inscrit l'entreprise étudiée qui est la société DHL Madagascar. Nos outils de collecte de données ont été aussi bien une documentation sur internet et dans des ouvrages académiques qu'un questionnaire guide. Nous avons adopté les démarches que nous avons jugées les plus adéquates pour notre étude dans notre recherche documentaire et nos entretiens en entreprise et choisies des méthodes de traitement de données particulières pour les rendre analysables par la méthode d'analyse SWOT. Nous avons ainsi pu voir que divers sites web, documents PDF, Word et Powerpoint ont été consultés en plus d'ouvrages académiques très variés, et qu'un questionnaire guide a constitué notre support d'aide pour les entretiens semi-directifs avec le Directeur Général et les Responsables des Départements que nous avons effectués chez DHL. Nous sommes aussi pouvoir noter qu'un fichier Word qui contient au propre toutes les informations issues de cette entreprise a été créé, puis, nous avons vérifié les hypothèses si elles sont confirmées ou infirmées en se référant sur les théories et les résultats trouvés au sein de l'entreprise. Enfin, nous avons pu découvrir la méthode d'analyse SWOT et les démarches d'analyse proprement dites qui vont être faites. Nous avons donc pu observer et comprendre la méthodologie appliquée pour cette étude, apprécié sa pertinence et ainsi constater la véracité de l'étude. Nous allons maintenant aborder le second chapitre de cet ouvrage qui s'intitule « RESULTATS » et qui aura pour sujet à la communication interne de DHL que nous avons étudiée.

CHAPITRE II RESULTATS

CHAPITRE 2 RESULTATS

Les résultats sont les « fruits » des méthodes utilisées précédemment. Mais dans cette partie, il faut les présenter sans apporter la moindre interprétation et sans se soucier encore de la question des raisons ou des causes. En effet, Il s'agit tout simplement de présenter les données primaires et secondaires obtenues sous forme de tableaux, de graphes et de texte. Et le chi deux et la probabilité seront déduits à partir de ces tableaux. Cette présentation sera accompagnée par des commentaires à propos de la taille de la population, du nombre des répondants et des non répondants, et des résultats d'analyse secondaire et complémentaire en liaison avec les hypothèses. A cet effet, cette partie contient deux sections dont la première concerne les résultats de la recherche documentaires et la seconde les résultats issus de l'entreprise étudiée.

Les résultats engloberont les diverses informations que nous avons pu collecter puis traiter. Des informations issues de notre enquête en entreprise. Pour être plus précis, es données provenant de l'entreprise étudiée.

Section 1. La communication interne au sein de DHL

Cette section permet de nous montrer l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise DHL. Aussi les supports de communication qu'elle utilise pour faciliter la circulation des informations.

1-1) La place de la communication interne au sein de DHL

Sur le plan organisationnel, il est important de notifier qu'il n'existe pas vraiment de Service ou Département Communication au sein de DHL. La communication interne est en d'autres mots rattachée à la Direction Commerciale et la Direction Générale. Cet attachement semble évident hiérarchique car la Direction Commerciale prend les ordres, des instructions de la Direction Générale ou cette dernière transmet directement à la personne responsable de la communication et cette personne est chargée de les véhiculer tels qu'ils sont. Cette transmission d'informations s'effectue à travers les supports de communication mis à la disposition du personnel.

Pourtant, quelques membres du personnel font souvent face à des problèmes liés à cette communication interne qu'ils jugent parfois insatisfaisante. Ces problèmes résident

notamment dans la transmission de l'information : qui se retrouve parfois biaisée voire mauvaise en d'autre terme (« nous ne sommes pas au même niveau de communication » comme le disent certains des salariés). Cela entraîne souvent des conflits qui peuvent par la suite éveiller une démotivation au sein du personnel. Il s'avère que la Direction Commerciale et la Direction Générale se trouvent souvent débordées et laissent peu de place à la communication interne. En dépit de ces maux, la communication interpersonnelle fait la fierté de cette société. Elle est surtout favorisée par le dialogue entre collaborateurs qui ne fait que renforcer l'esprit d'appartenance à l'identité de cette entreprise. Il ne faudrait pas oublier le rôle des délégués du personnel qui souvent critiqués par leur manque d'implication dans le développement de la communication interne. Pour que la communication interne se fasse, il faut passer par des supports de communication qui ont une importance capitale dans la transmission d'informations. Nous allons parcourir alors les supports de communication interne qui existaient au sein de cette société.

1-2) Les supports de communication interne au sein de DHL

Nous tenterons ici de faire ressortir les différents supports de communication existant dans cette entreprise. Il s'agit entre autre de :

1-2-1) Les réunions

C'est le premier support de communication interne dans l'entreprise. En effet, c'est l'un des supports qui favorise le plus d'échanges, de feedback. DHL utilise ce moyen qui permet de rassembler le maximum d'idées. Son objectif est soit d'obtenir l'information soit de prendre une ou plusieurs décisions.

1-2-2) Le téléphone

C'est le support de communication le plus utilisé dans cette entreprise. La majorité des informations est transmise à travers cet outil qui est réputé pour sa simplicité et son accessibilité. Au cours de nos observations, nous avons constaté parfois des problèmes techniques liés à ce support car l'état des batteries des téléphones appartenant aux ouvriers sont assez critique et qui handicapaient la communication. L'importance du téléphone n'est plus à démontrer car il doit être à la disposition permanente du personnel.

1-2-3) Le mail

Il est considéré comme l'outil qui a réussi à révolutionner le plus la communication interne au sein de DHL car il facilite la transmission des informations. C'est un outil qui est accessible à tous les collaborateurs au moyen de l'ordinateur de l'entreprise à l'aide d'une connexion sécurisée.

1-2-4) Les affiches

C'est le support le plus visible au sein de DHL. Son but est de faire passer un message simple et direct. Elles doivent capter l'attention, inciter à l'action et être situées à des endroits stratégiques pour une meilleure vue.

1-2-5) La newsletter

DHL utilise ce support car il sert à relier les membres de l'entreprise et à créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise en les informant sur la vie et les activités réalisées par l'entreprise.

Section 2. Présentation et analyses des résultats

Dans cette section, elle permet de nous présenter les résultats obtenus de l'enquête réalisée auprès des salariés et ceux des entretiens effectués en regard des Responsables des divers départements et le Directeur Général sein de DHL. Et enfin les analyses de ces résultats.

2-1) Démarche de la recherche

Pour notre étude, nous avons effectué une analyse qualitative et quantitative. L'analyse qualitative consistait en un entretien avec le Directeur Général et quelques Responsables des départements et l'analyse qualitative en un questionnaire (annexe) anonyme mis à la disposition du personnel.

2-1-1) L'entretien

Nous avons eu à effectuer une étude qualitative qui consistait à faire un entretien avec le Directeur Général qui a eu l'amabilité de répondre à toutes nos questions. Ces questions sont relatives à la place qu'occupe la communication interne dans l'entreprise et aussi dans la motivation de son personnel. La réponse à ses 7 questions se présente comme suit :

Question 1 Que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne englobe toutes ses démarches visant à véhiculer les objectifs de l'entreprise et aussi de mieux promouvoir les échanges entre le personnel.

Question 2 : quelle place occupe la communication interne au sein DHL ?

Malheureusement, la communication n'est pas très en vogue. Cela se traduit par une absence de politique de communication interne. Ceci explique le plus souvent des frustrations dans les transmissions d'informations au niveau des différents services.

Question 3 : Comment jugeriez – vous alors de la communication interne de votre entreprise ?

Plutôt moyenne, c'est le sentiment qui est ressenti au niveau de chaque service et la Direction Commerciale tente bien d'y remédier notamment avec l'aide de la Direction Générale.

Question 4 : Selon vous, comment jugeriez – vous le climat social au sein de votre entreprise ?

La présence d'un bon climat social est l'objectif de toute entreprise. Celui de DHL est plus ou moins bon au regard des relations interpersonnelles.

Question 5 : Quelles stratégies adopteriez – vous pour gérer la personnalité des salariés ? Pour pouvoir gérer la personnalité de chaque employé, il faut être flexible et être à leur écoute.

Question 6 : quelle peut être l'importance des supports de communication interne ?

Il est important de savoir que les supports de communication interne occupent une place importante au sein de DHL. Ils facilitent le travail et permettent de mettre tout le personnel au même niveau d'informations. La transmission d'information est primordiale. Cependant, nous déplorons souvent des dysfonctionnements de certains supports qui ralentissent le travail.

Question 7 : Pensez – vous que la communication interne est source de motivation du personnel ?

Une entreprise de telle envergure de DHL doit mettre en œuvre tous les moyens pour motiver son personnel. La communication a évolué et occupe une place stratégique dans les entreprises. Elle constitue évidemment avec la rémunération, les principales sources de motivation. Sa bonne marche ne peut être que bénéfique pour l'entreprise.

2-1-2) Le questionnaire

Une enquête quantitative a été effectuée auprès des membres du personnel de DHL. Cette enquête était guidée par un questionnaire³⁴ que les enquêtés, composé de 35 individus, ont rempli. Mais il y a quand même des limites puisque presque tous les questionnaires contiennent au moins une réponse vide. Cette étude quantitative a permis de réunir des informations primaires qui feront l'objet d'une étude statistique.

Nous avons laissés l'entière liberté aux membres du personnel dans le remplissage et le choix des réponses. Outre le fait que nous ayons fait face à certaines erreurs de compréhensions de certaines questions, nous avons noté certaines hésitations voire l'oubli de la part des cadres de l'entreprise. Ce manque d'intérêt s'expliquait par le fait que la communication interne au sein de cette entreprise s'avère être un sujet sensible.

Cependant, certains cadres se sont prêtés au jeu en remplissant le questionnaire pour leur part permettrait de mieux comprendre la place de communication interne au sein de leur structure.

Quant à la catégorie ouvrière, elle est peu représentée au niveau de la Direction Générale. En dépit de leur faible présence et leur niveau intellectuel, nous avons pu récolter les réponses de cinq (5) individus.

Après la présentation des différentes démarches, nous allons passer à l'analyse des résultats de l'enquête.

³⁴ Cf. annexe 2

2-2) Les résultats de l'enquête auprès du personnel

L'analyse des résultats de l'enquête se présentera sous forme de tableaux et graphique commentés.

Tableau n°3 : le genre du personnel enquêté

GENRE	EFFECTIFS	FREQUENCES
HOMMES/ FEMMMES		
HOMMES	15	42,86 %
FEMMES	20	57,14%
TOTAL	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête

Sur la base de notre échantillon, qui est de trente-cinq individus, 42,86% de l'effectif représente les hommes tandis que 57,14% sont des femmes. En résumé, les femmes constituent la majorité au sein du groupe DHL.

Tableau n°4 : la classe d'âge

CLASSE D'AGE	EFFECTIF	FREQUENCES
MOINS DE 25 ANS	2	5,71%
DE 25 à 45 ANS	29	82,86%
DE 46 à 60 ANS	4	11,43%
TOTAL	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête

Ici 82,86% de l'effectif se trouve dans la tranche d'âge de 25 à 45 ans. 11,43% se situent dans la tranche de 46 à 60 ans, tandis que 5,71% dans moins de 25ans. Ce qui explique que DHL possède de personnel assez jeune.

Tableau n°5: catégorie socio – professionnelle

CATEGORIE	EFFECTIFS	FREQUENCES
CADRE	10	28,57%
AGENT DE MAITRISE	20	57,14%
OUVRIER	5	14,29%
TOTAL	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête

Sur cet échantillon de trente – cinq individus, les agents de maîtrise sont les plus représentés à la hauteur de 57,14% de l'effectif suivi des cadres qui composent 28,57%. Et enfin les ouvriers qui représentent 14,29%.

Tableau n° 6: la communication interne au sein de DHL

COMMUNICATION INTERNE	EFFECTIF	FREQUENCES
Très satisfaisante	5	14,29%
Satisfaisante	16	45,71%
Peu satisfaisante	13	37,14%
Pas du tout satisfaisante	1	2,86%
Total	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête

Selon ce tableau, le pourcentage des employés qui trouvent que la communication interne est «satisfaisante» est de 45,71% contre 37,14% qui la trouvent peu satisfaisante, 2,86% pas du tout satisfaisant.

Tableau n° 7: Définition de la communication interne

Selon vous, la communication interne c'est :

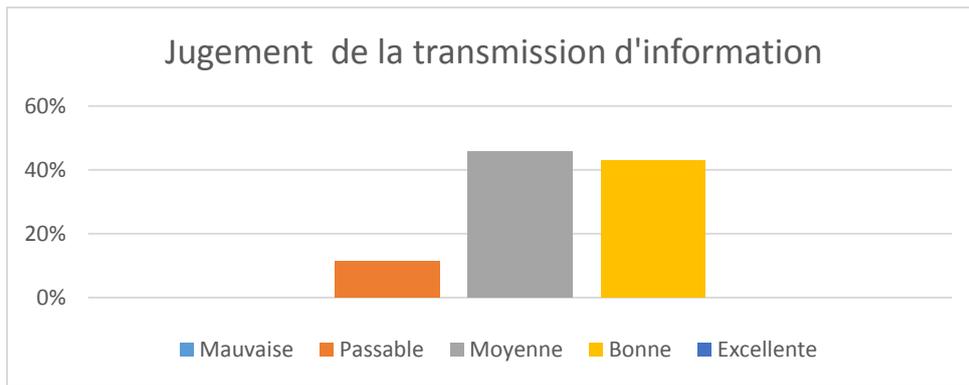
LA COMMUNICATION INTERNE C'EST :	EFFECTIF	FREQUENCES
Faire passer les consignes de la hiérarchie	3	8,57%
Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise	4	11,43%
Un moyen de reconnaissance, de motivation	6	17,14%
Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise	3	8,57%
Ecoute des salariés	19	54,28%
Autres	0	0%
TOTAL	35	100%)

Source : résultats obtenus de l'enquête

Ce présent tableau nous renseigne que plus de la moitié (54,28%) des enquêtés pensent que la communication interne passe par l'écoute des salariés, 17,14% affirment quant à eux que c'est un moyen de reconnaissance et de motivation. Nous constatons ici que la notion de motivation qui passe par l'écoute des salariés et la reconnaissance de leurs efforts sont plus importante aux yeux des salariés de cette entreprise. 11,43% trouve que la communication interne c'est faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise, 8,57% la confirment que c'est de faire passer les consigne de la hiérarchie. Et enfin 8,57% constate que la communication peut être défini comme un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Graphique n°3 : jugement de la transmission d'information au sein DHL

Comment jugeriez – vous la transmission d'information dans votre entreprise ?

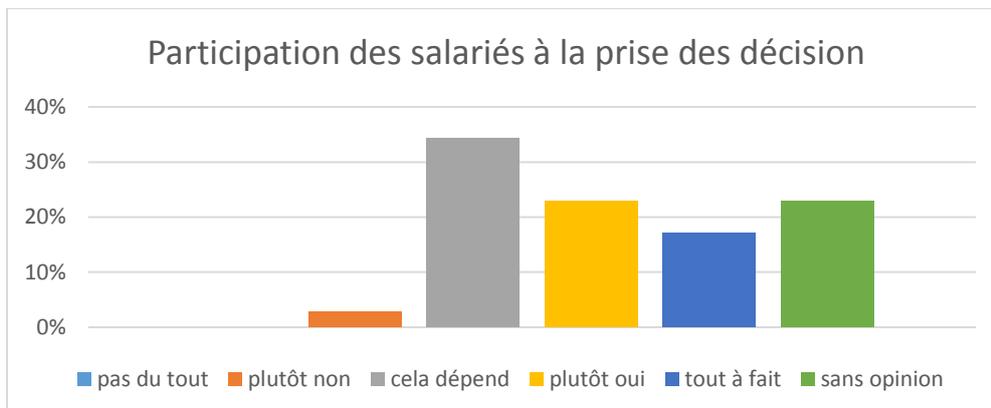


Source : résultats obtenus de l'enquête.

Ici 42,86% des individus enquêtés jugent la transmission d'information « bonne » contre 45,71% « moyenne », 11,43% « passable », 0% « mauvaise » et enfin 0% qui la trouve excellente. Une bonne transmission de l'information est nécessaire au sein de l'entreprise pour une meilleure efficacité dans l'atteinte des objectifs. Des améliorations doivent être faites à cet égard.

Graphique n°4: participation des salariés aux prises de décisions

Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent – ils pendant la prise de décision ?

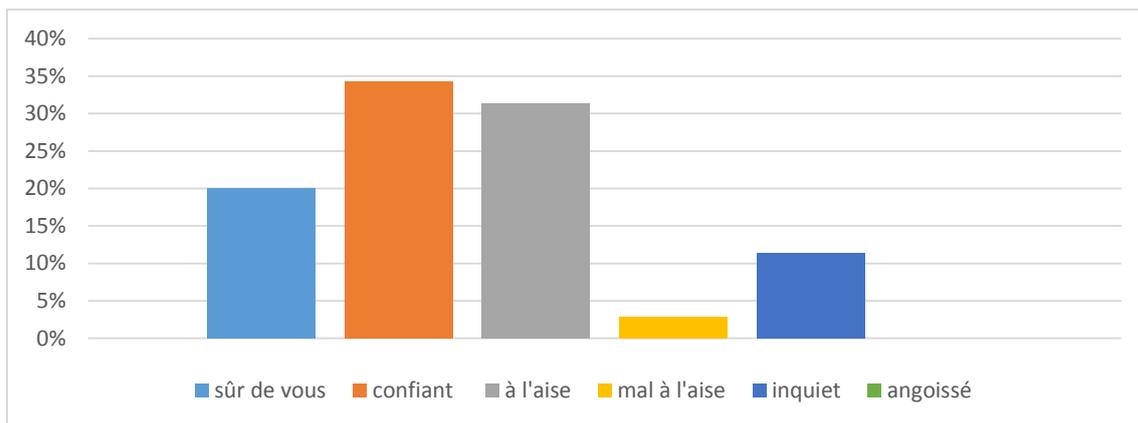


Source : résultats obtenus de l'enquête

Ce graphe nous montre que 34,29% des enquêtés pensent que leur participation aux prises de décisions dépendrait des situations et des décisions. 22,86% sont plutôt affirmatifs quant à leur participation à la prise de décision contre 17,14% qui sont tout à fait consultés et 2,86% « plutôt non ». Il est à noter que 22,86% sont sans opinions sur la question concernant cette participation aux prises de décisions.

Graphique n°5 : relation entre subordonnées et son chef hiérarchique

Avant de consulté vos supérieurs hiérarchiques, comment vous vous sentez ?

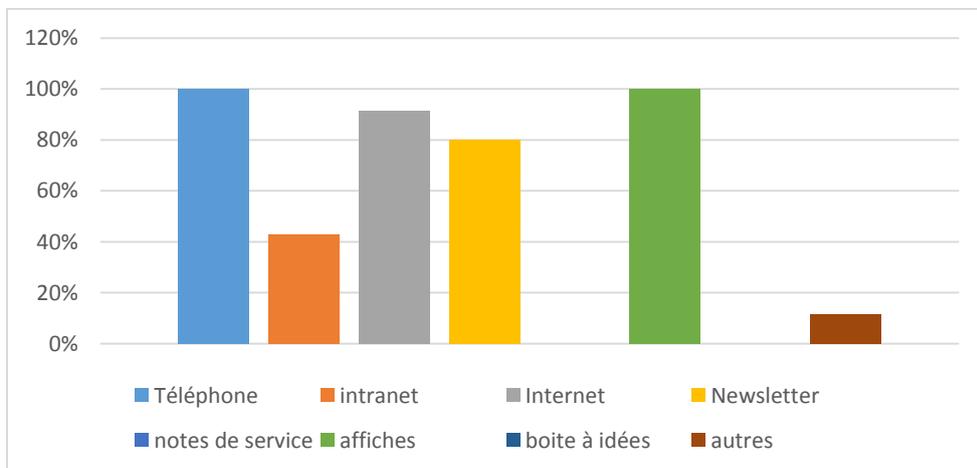


Source : résultats obtenus de l'enquête

Dans ce graphe, 34,29% se disent confiant lorsqu'il s'agit d'avoir un entretien avec leur supérieur, 31,42% et 20% se disent respectivement « à l'aise » et « sûr d'eux ». À ce niveau, le personnel n'appréhende pas le fait d'aborder leur supérieur hiérarchique quand il s'agit aussi surtout des préparatifs en amont au sujet d'une décision ou quelque chose qui concerne le service de l'agent concerné.

Graphique n°6: les outils de communication utilisés chez DHL

Quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux cités ci – dessous ?

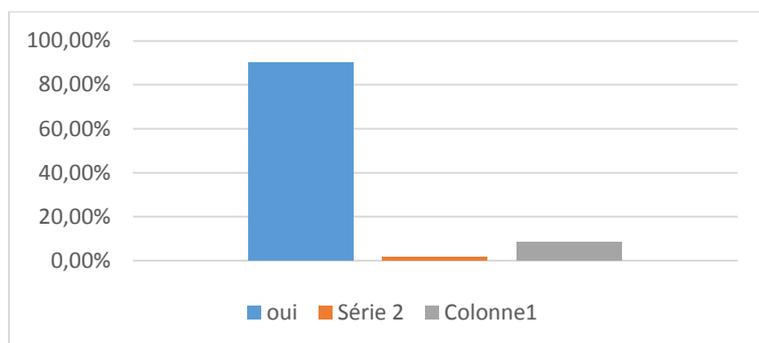


Source : résultats obtenus de l'enquête.

Ici, nous constatons que les outils qui existent sont : le téléphone cité à 100%, les affiches 100%, la newsletter 80%, l'internet et l'intranet respectivement à 91,43%, et 42,86%. Partant de là, nous pouvons conclure que les outils de communication occupent une place importante dans cette entreprise surtout le téléphone et les affiches qui sont les plus utilisés.

Graphique n°7 : la formation

Avez-vous reçu une formation (qu'elle soit en interne ou en externe) régulièrement ?

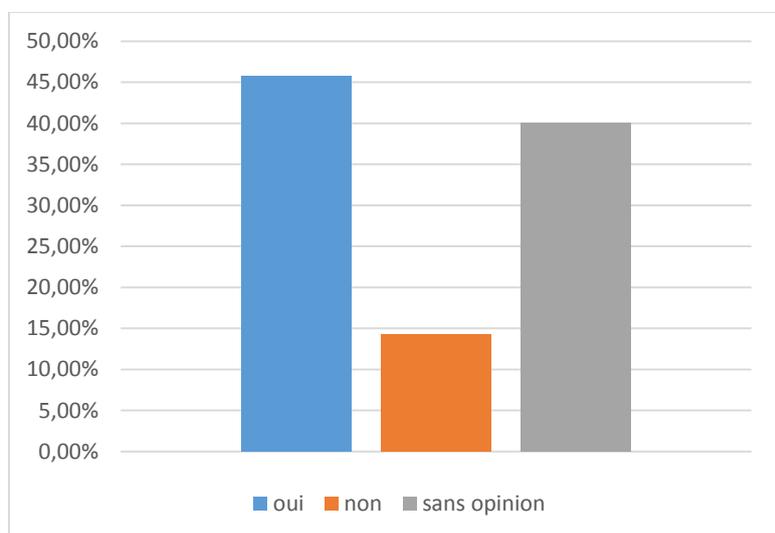


Source : résultats obtenus de l'enquête.

Dans les entreprises où il fait bon vivre et qui attirent les meilleurs talents, on pratique une politique de formation très dynamique. La formation n'y est pas perçue comme une dépense, mais comme un investissement. On investit dans le capital humain. DHL l'a si bien compris que 89,87% des salariés enquêtés disent avoir bénéficié d'un programme de formation mensuellement, et ils apprécient l'intérêt porté sur la formation par leur employeur. L'entreprise gagne donc à avoir des salariés qui soient « up – to – date ».

Graphique n° 8 : Le système de communication interne

Le système de communication interne favorise – t – il les échanges entre collègues ?

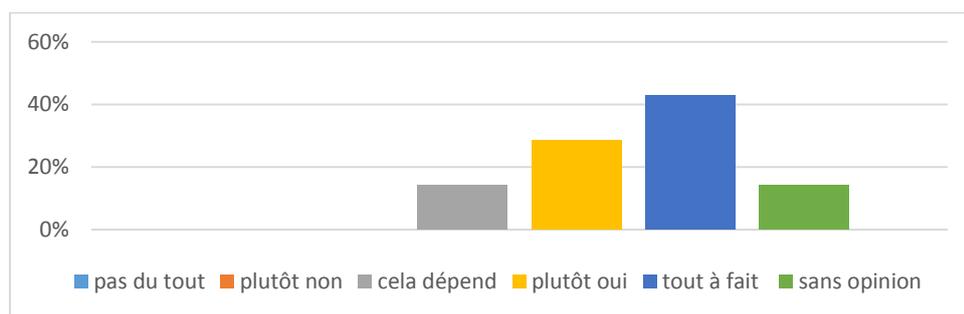


Source : résultat obtenus de l'enquête.

45,71% des enquêtés pensent que la communication interne favorise les échanges entre les collègues contrairement à 14,29% qui pensent le contraire et 40% qui ne veulent pas se prononcer sur la question. Compte tenu de cette analyse, il ressort que la communication interne promeut les échanges entre collègues.

Graphique n°9 : l'importance du feedback

Le feedback est – il important dans vos échanges ?



Source : résultats obtenus de l'enquête.

A la question de savoir si le feedback est important dans leurs échanges, 42,86% des enquêtés pensent que le feedback est tout à fait important dans leurs échanges. Aussi, 28,57% jugent plutôt oui son importance tandis que 14,29% ne se prononce pas sur la question. Le feedback contribue à faciliter et favoriser les échanges.

Tableau n°8: la communication interpersonnelle au sein de DHL

Que pensez – vous de la communication interpersonnelle dans votre entreprise ?

VALEURS	EFFECTIF	FREQUENCES
Cette forme de communication est courante et développer à mon avis au sein de cette structure.	1	2,86%
Elle est assez moyenne	12	34,29%
Elle est assez passable	5	14,29%
Elle est bonne aucun problème	1	2,86%
Elle est moyenne et doit être soutenue	1	2,86%
Elle regroupe les interactions dans une structure entre le personnel qui permettent d'échanger des informations, des suggestions, des idées pour un bon devenir de l'entreprise.	1	2,86%
La communication interpersonnelle est plutôt correcte.	1	2,86%
Elle mérite d'être améliorée	10	28,57%
Elle est satisfaisante	1	2,86%
Elle est excellente	1	2,86%

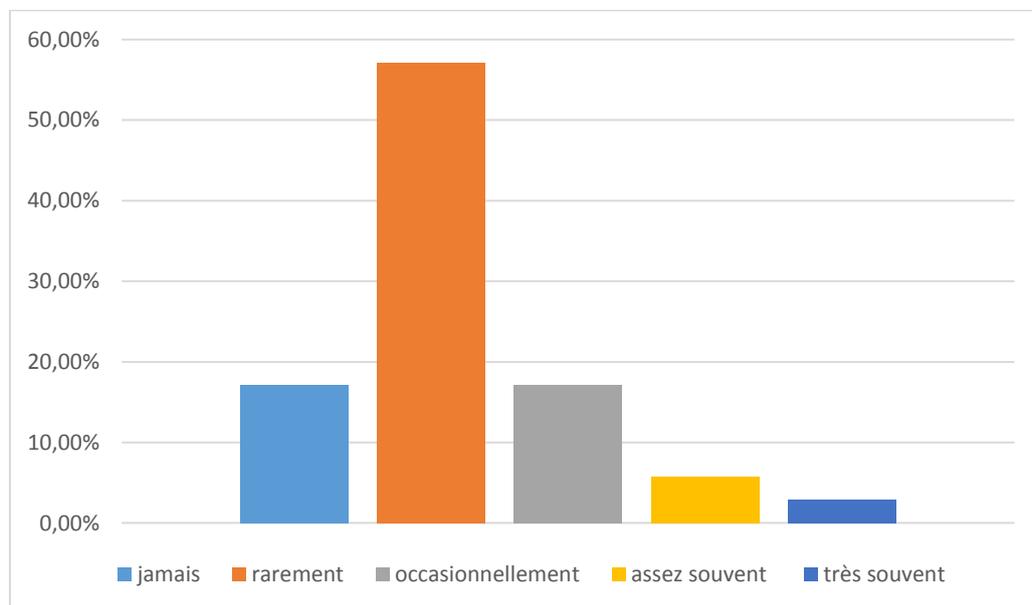
Sans opinion	2	5,71%
TOTAL	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête.

D'après les résultats de ce tableau, des efforts doivent être consentis pour améliorer la communication interpersonnelle qui fait partie intégrante de la communication, et un facteur motivateur pour les différents salariés de l'entreprise.

Graphique n°10: victime d'un manque de communication interne

Etes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre structure ?



Source : résultats obtenus de l'enquête.

57,14% sont rarement victime d'un manque de communication au sein de l'entreprise. 17,14% se disent pour leur être occasionnellement victime d'un manque de communication tandis que 17,14% ne le sont jamais. Un manque de communication peut en effet entraîner une démotivation car la communication reste avant tout importante dans la prise de décision.

Tableau n°9: le déficit de la communication interne

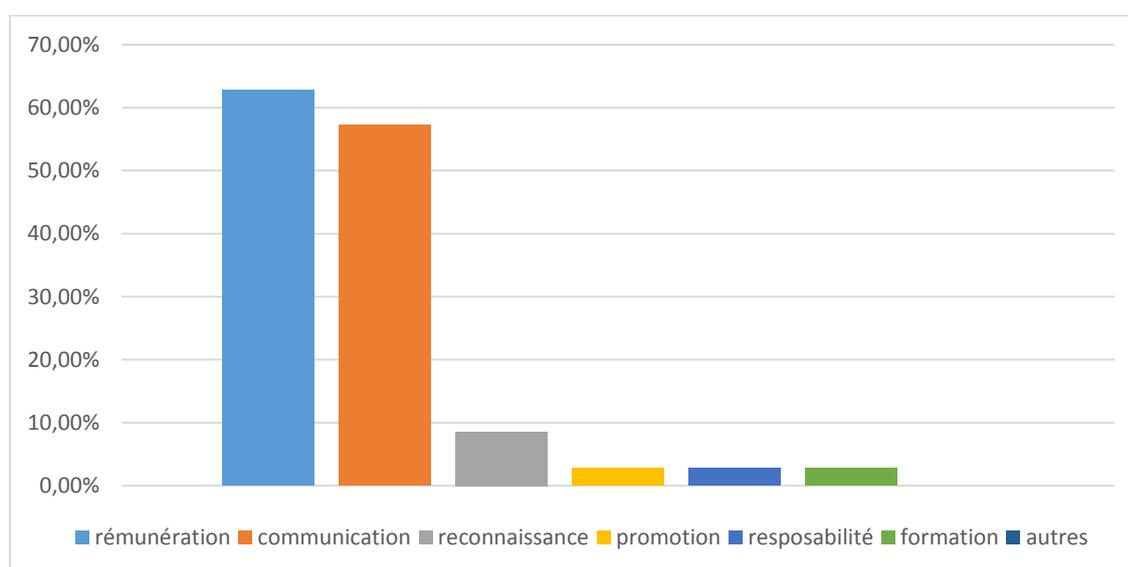
Selon vous un déficit de la communication interne entrainerait – il une démotivation ?

Déficit de communication interne	Effectif	fréquences
OUI	28	80%
NON	7	20%
TOTAL	35	

Source : d'après les résultats obtenus de l'enquête.

80% pensent qu'un déficit de communication interne peut entrainer une démotivation contre seulement 20% qui affirment le contraire. Dans une entreprise comme DHL, un déficit de communication interne entrainerait des répercussions sur la motivation des salariés. Il est donc important de mettre en valeur cette communication interne pour une meilleure participation des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Graphique n°11 : Les autres dimensions qui pourraient motiver les salariés



Source : résultats obtenus de l'enquête.

Il apparait dans cette analyse que la rémunération (62,86%) l'élément qui motive le plus le personnel de cette entreprise. Elle est suivie de près par la communication qui est (57%). La reconnaissance, la responsabilité et la formation sont toutes à 2,86%.

Tableau n°10 : amélioration de la communication interne

Au niveau de la communication interne qu'est ce qui doit être impérativement améliorer au sein de votre entreprise ?

L'amélioration de la communication interne passe par :	Effectif	fréquences
La reconnaissance du travail accompli	30	85,71%
La convivialité et le respect	7	20%
La transmission de l'information	10	28,57%
L'écoute des salariés	28	80%
Autres	0	0%
TOTAL des enquêtés	35	

Source : résultats obtenus de l'enquête.

Ce tableau nous révèle que 85,71% pensent que la reconnaissance du travail accompli doit être impérativement améliorée au sein de leur entreprise. 80% quant à eux croient que l'écoute des salariés doivent plutôt être tenue en compte et améliorer. 28,57% et 20% jugent respectivement que la transmission d'information ; la convivialité et le respect méritent d'être améliorer. Nous voyons toutes là l'importance de la reconnaissance du travail et l'écoute des salariés. Ses négligences peuvent par la suite entraîner des dysfonctionnements organisationnels qui ne feront qu'handicaper l'atteinte des objectifs.

Tableau n°11 : La place de la communication interne au sein de DHL

Selon vous, la communication interne favorise – t – elle la communication interne ?

Communication interne et motivation	Effectifs	Fréquences
Oui	20	57,14%
Non	14	40%
Sans réponse	1	2,86%
Total	35	100%

Source : résultats obtenus de l'enquête.

Ce tableau nous renseigne la place de la communication interne dans la motivation des salariés de DHL. En effet, 52,86% de l'effectif pensent moyennement que la communication interne favorise la motivation. 40% confirment que la communication interne ne favorise pas vraiment la motivation.

Dans ce chapitre intitulé « RESULTATS » divisé en deux sections, nous avons vu la place de la communication interne au sein de DHL et d'obtenir les résultats bruts de nos enquête en entreprise. La liaison entre la motivation et SI la communication interne, les situations et autres réalités qui existent au sein de l'entreprise DHL en termes de motivation du personnel et surtout en communication interne.

Pour nos résultats d'enquêtes en entreprise, ils ont parlé des réalités qui existent au sein de l'entreprise étudiée sur le plan de leur communication interne et les dimensions qui leurs motivent le plus. Ces résultats contribueront à la vérification de nos hypothèses de départ et de ce fait nous permettront éventuellement d'atteindre nos objectifs. Ils devront être commentés, étoffés et interprétés pour au final pouvoir fermement confirmer ou infirmer ces hypothèses, atteindre les objectifs de départ et répondre à la problématique de l'étude. Nous allons donc maintenant aborder le troisième chapitre de cet ouvrage qui s'intitule « DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS » et qui abordera une analyse approfondie de l'entreprise étudiée puis à la validation des hypothèses et aboutir enfin à des conseils pour permettre de solutionner les problèmes rencontrés et apporter diverses innovations à ce qui doit être amélioré.

CHAPITRE III

DISCUSSIONS ET

RECOMMANDATIONS

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Les discussions nous permettent de prendre position, de voir ce qui va et ce qui ne va pas au sein de l'entreprise que nous avons étudiée. L'analyse SWOT, qui permettra d'aboutir à des constatations, nous sera très utile : les forces, faiblesses, menaces pouvant nuire et opportunités pouvant être saisis seront dévoilées pour chaque entreprise, ce qui mènera à des interrogations ayant pour but de promouvoir et faire évoluer les entreprises, mais aussi d'apporter des solutions à leurs problèmes ; autrement dit, tout ce qui sera traité dans les recommandations.

Nous nous sommes bien évidemment majoritairement penchés sur la communication interne de l'entreprise étudiée et nous avons pris en compte les moyens et l'organisation de la communication interne de l'entreprise pour juger la motivation des salariés. Ainsi, nos recommandations seront surtout axées sur l'amélioration de la communication interne. En effet, cette dernière, cœur de l'organisation assure la survie de l'entreprise. Selon : « de plus en plus, ce sera pour les entreprises performantes leur avantage concurrentiel décisif »

Ce chapitre est la plus importante de ce livre de mémoire étant donné qu'il nous permet d'être fixé sur les résultats d'enquête pour pouvoir dire si les hypothèses de départ que nous avons énoncées sont confirmées ou infirmées, et qu'il permet à l'entreprise étudiée de voir des potentiels d'amélioration qu'elles n'avaient pas forcément vus auparavant. En fait, ce chapitre s'est depuis toujours le plus souvent penché sur la recherche de l'amélioration de la communication interne afin de motiver les salariés.

Ainsi, dans les discussions, nous allons d'abord analyser la société DHL Express.

Ensuite, nous attaquerons la validation de nos hypothèses. Après cela, nous proposerons dans les recommandations des solutions aux problèmes rencontrés. Enfin, nous y exposerons un modèle de plan de communication, modèle que toutes les entreprises pourront suivre dans le but d'avoir la meilleure organisation technologique possible, cela afin de gagner la motivation du personnel.

Section 1. Discussions

Il nous est utile de discuter nos résultats d'enquêtes en entreprise dans le but de les clarifier et de mieux les comprendre. Nos discussions se focaliseront particulièrement sur la communication interne de la société DHL de l'étude et sera composée d'une analyse SWOT de cette entreprise, et la validation de nos hypothèses de départ.

1-1) Analyse de DHL

Cette sous-section permet de connaître les forces, les faiblesses qui existent au sein de DHL, les opportunités et les menaces qui pourraient parvenir. Ainsi, la vérification des hypothèses de départ.

1-1-1) Les forces de la société

Les forces de la société sont les suivantes : bonne communication et collaboration entre les employés, et communication étroite entre les agences qui existaient à Madagascar ; Recherche constate de perspectives d'amélioration de l'Entreprise : c'est-à-dire les dirigeants ne cessent d'inventer tous les moyens permettant d'augmenter la performance de la société en impliquant les Salariés dans cette prise de sujet ou tous les projets de DHL. Ensuite, elle utilise des matérielles informatiques hautes technologies et performant pour faciliter et rendre plus rapide le travail, ce qui entraîne l'amélioration de la facilitation du service offert. Aussi ces matérielles contribuent d'autant plus grandement à l'aise les employés que leurs tâches se font rapidement. D'après notre entrevue avec les responsables de département, ils ont confirmé que la motivation des salariés connaît une hausse due à l'augmentation légère du Salarié. L'une des forces chez DHL aussi c'est l'existence des téléphones fixes de chaque bureau et des téléphones mobile à la possession permanentes des Salariés afin rendre plus rapide la communication ; puis la Société réalise de formation en fonction des besoins de formation de chaque employé ou de chaque service; DHL accompli aussi des événements qui permettent de renforcer la solidarité du personnel comme Go Talent qui est une cérémonie que chaque salarié pourrait démontrer leurs talents, la création d'une association sportive, «employe appreciation week » se produit une fois par an qui pour divertir les employés; de plus, ladite société effectue de team building qui sert aussi pour orienter le personnel d'avoir un objectif commun ; l'utilisation des systèmes informatiques avec les nouveaux progiciels. Nous avons constaté aussi que cette entreprise emploi des affiches pour se communiquer, en

outre, mensuellement, DHL établit la newsletter dans le but de faire connaître à tous les membres du personnel les activités réalisées durant un mois. Enfin, on trouve aussi que l'utilisation des téléphones, email est un des points forts pour cette entreprise car elle permet la facilité et la rapidité de la communication.

1-1-2) Les faiblesses de la société

Même si nombreux sont les forces qui travaillent au sein de l'entreprise DHL, elle possède certaines faiblesses, à savoir : l'absence de Service de Communication qui est un élément très important et nécessaire dans l'organisation de la communication. Ensuite, la faute d'une boîte à idées qui est un outil très efficace pour obtenir les attentes et les Souhaits des Salariés. Puis, pas des livrets d'accueil qui permettent aux nouveaux employés de fournir tous les renseignements généraux de la structure, pourtant, ces derniers sont aussi une source de référence utile mettant en valeur certaines règles de conduite au sein de l'entreprise. Aussi, nous avons constaté, d'après les résultats obtenus, que la reconnaissance sur le travail accompli n'est pas très valorisée au sein de cette Entreprise, et cette condition diminue la motivation des personnels. La volonté des Salariés ne sont pas vraiment interprétées c'est-à-dire, les Managers ne favorisent pas l'écoute des employés. Enfin selon les résultats obtenus, la relation interpersonnelle est assez moyenne, entraînant la dispersion des membres du personnel.

1-1-3) Les menaces

Comme DHL est une entreprise de grande envergure, elle pourrait faire face à des menaces tels : l'existence des nombreux concurrents sur le marché international, par exemple : UPS, TNT, et aussi national. Ensuite, comme tous les techniciens en informatique de la société progressent au fil des années, au fur et à mesure qu'ils gagnent de l'expérience, ils peuvent être tentés d'intégrer dans des sociétés étrangères qui sont en quête d'ingénieurs informatiques qualifiés surtout parce que le salaire y est plus élevé, les opportunités de carrière plus grandes et que la demande d'un tel type de personnel est en forte hausse ces dernières années, sans compter que les salariés de ladite société ne sont que moyennement satisfaits en ce qui concerne leur rémunération. Au final, on a également pu constater l'existence des nombreux stagiaires, lesquels affirment que l'effectif des salariés expérimentés n'est pas

suffisant et cela provoque un retard à la réalisation du travail, qui entraînera une menace pour la société comme l'insatisfaction des clients.

1-1-4) Les opportunités

Nous avons constaté que nombreuse sont les opportunités qui se présentent à cette Société comme : premièrement, toutes les évolutions potentiellement source de plus de performance des System d'information sont étudiés périodiquement, c'est-à-dire que l'Entreprise valorise l'évolution technique des matériels informatiques et donne une formation aux Salariés à leurs manipulation. Ensuite, plus de rentrées d'argent et plus de collaboration avec les autres entités, par exemple les Sociétés qui réalisent des activités dans le domaine d'aviation du fait que DHL s'internationalise, puis, comparée à d'autres concurrents, elle est le leader sur le marché, s'engageant avec son expertise dans les livraisons express internationales ; et la plus grande opportunités de DHL c'est son existence dans tous les grands pays du monde, cela fournit pour elle beaucoup d'avantages par rapport à ses concurrents.

2-2) Vérification des hypothèses

Deux hypothèses sont définies au départ, selon Mace : « l'hypothèse de recherche peut être envisagée comme une réponse anticipée à la question spécifique de recherche. ». Ces hypothèses sont des énoncés vérifiables répondant à la problématique de l'étude.

2-2-1) Première hypothèse

La première hypothèse est : « L'écarte attentive des Salariés permet de les motiver ». Les résultats de l'enquête que nous avons réalisée au sein de DHL ont montré que 80% des enquêté sont tous d'accord que l'amélioration de la Communication Interne passe par l'écoute des salariés. Ensuite, 54,28% ont confirmé que la Communication Interne c'est l'écoute des salariés. Alors nous constatons, d'après ces résultats, que l'écoute des employés est un facteur qui conduit à la motivation pour la personnel de cette entreprise. D'après les théories, REVON Alain affirme dans son ouvrage « la communication ascendante » (1988) que la communication ascendante est très importante dans la vie des entreprises, car elle évite l'explosion sociale, et aussi, il ne s'agit pas de les laisser s'exprimer, mais de valoriser leur expression et d'être à leurs écoute. Alors, cette situation permet à eux de sentir qu'ils sont pris

en considération, écoutés et respectés, entraînant leur motivation. Donc, d'après ces résultats obtenus chez DHL et les théories, cette première hypothèse est confirmée.

2-2-2) Deuxième hypothèse

La deuxième hypothèse est : «Les outils de Communication Interne contribuent à la motivation des employés». Les résultats obtenus ont permis de déduire que l'existence des outils y adaptés facilite la communication et rend plus rapide la réalisation du travail, qui permettant aux Salariés de s'épanouir dans la réalisation de ses fonction. De plus, nous remarquons que la théorie d'Abraham Maslow porte sur les relations entre personnalité et motivation. Dans les besoins physiologiques, les salariés nécessitent de travailler dans un environnement acceptable, y compris les matériels utilisés pour accomplir la tâches. Si les outils de communication sont en bonne marche et de haute technologie, ils développent leurs compétences et donnent naissances à leur motivation, donc cette hypothèse est aussi confirmée.

Section 2. Recommandations de l'étude

Le rôle de la communication interne s'est complexifié au cours de ces dernières années. Elle ne se contente plus d'être l'outil de transmission de l'information émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des salariés. Son enjeu réside dans sa faculté d'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs tout en les incitant à s'investir, voire les motiver. Pour ce faire, nos recommandations s'articuleront autour des éléments qui favorisent cette motivation par la communication interne. Dans cette section, nous allons exposer les corrections et solutions à apporter au sein de l'entreprise que nous avons étudiée. Ensuite, nous allons proposer un modèle de plan de communication interne que toutes les entreprises pourront adopter dans le but de gagner la motivation du personnel.

2-1) Conseils pour maximiser les forces

Nos recommandations vont se porter aussi sur un certain nombre d'éléments que nous considérons comme des priorités à la réussite de bonne communication interne.

La société DHL, doit d'avantage adopter une attitude de plus en plus communicante. Elle doit multiplier les efforts déjà existants c'est-à-dire savoir écouter, répondre à toutes les questions, être disponible, sortir de son bureau car c'est l'occasion de rencontrer et de saluer les salariés.

Par exemple le Directeur Général peut choisir un jour dans la semaine pour prendre le déjeuner avec ses salariés ; Ou bien choisir un jour dans la semaine pour rendre visites aux

salariés pour discuter ; Ou bien laisser la porte de son bureau ouvert un jour de la semaine ou les salariés qui le désirent peuvent venir discuter avec le Directeur General. Cependant, l'insuffisance de la communication sociale ci-dessus nous paraît liée à un manque de renforcement et de multiplication de rencontres entre les différentes catégories socioprofessionnelles, en dehors des situations de travail.

Nous suggérons, pour combler ces lacunes, que DHL doit :

- favoriser les rencontres entre le personnel d'une direction, toutes catégories socioprofessionnelles (rencontres inter – directions) et ce en dehors du milieu professionnel et en vue de leur permettre de discuter librement de problèmes autres que ceux concernant leur travail, d'échanger des sentiments, de s'apprécier mutuellement, de se connaître sur le plan humain, de mieux se comprendre et donc de mieux communiquer. D'une manière générale, ces rencontres pourraient consister en des sorties, déjeuners, des cocktails, ou des lunches sont des modalités et la périodicité serait laissées à l'initiative de chaque direction, pour ce qui est des rencontres intra directionnelles et de la direction des ressources humaines, pour ce qui est des rencontres inter directionnelles.
- Renforcer ses relations avec les structures interne de type associatif telles que l'amicale des femmes, l'amicale des cadres l'association sportives et culturelle en instaurant avec elles un véritable partenariat car elles ont pour principal but, à travers leurs activité, de promouvoir l'entre aide, l'entente et la fraternité entre les membres en favorisant le contact, le dialogue et la communication.
- Maintenir la prise d'initiative de s'entretenir avec les salariés sur un sujet donné pour faisant preuve d'une attitude ouverte et une d'écoute attentive. Cette entrevue a pour objectif de vérifier si les sentiments des salariés correspondent à la réalité vécue. Le Manager devra alors faire preuve d'empathie et de compréhension
- Nos investigations nous ont aussi révèle que les agents nouvellement recrutés ne bénéficie pas, systématiquement à leur embauche, d'informations écrites ou audiovisuelles destinées à faciliter leur accueil et leur compréhension de l'organisation de l'entreprise. Nous suggérons pour combler cette lacune, que la direction des ressources humaines , édicte à l'intention des agents nouvellement recrutés, des brochures qui

leur donnent des informations complètes sur la société (régime juridique, adresse, capital , chiffre d'affaires, organigramme, salaires , promotion , avantages , sécurité sociale, santé , formation, discipline , droits et devoirs, etc.)

Tout ceci nous permettra de soulager aux insuffisances notées plus haut. Pour renforcer sa politique sociale, DHL doit penser à avoir un lieu convivial permettant aux agents qui le souhaitent de se retrouver pendant la pause-café de 12H 30. Nous pensons qu'une création d'un département de communication en collaboration avec le département ressources humaines pourrait donner plus d'éclats à ses actions considérables.

2-2) Amélioration apportée au niveau de DHL

Dans cette sous-section, nous avons suggéré quelques consignes pour améliorer la relation entre chef et subordonnés comme l'implication des salariés dans le projet de l'entreprise, ensuite, leur collaboration avec les Managers, puis, la valorisation de l'échange et la reconnaissance sur le travail accompli. Et enfin ; le choix d'un bon moment pour se communiquer.

2-2-1) Impliquer les salariés dans le projet de l'entreprise

Pour réussir à inciter et à développer l'implication des salariés par la communication, il faut d'abord réfléchir sur ce qui crée de la motivation. En effet, nous constatons qu'un collaborateur sera plus motivé s'il sait pourquoi et surtout vers quoi il travaille. C'est dans cette mesure qu'il faut donc donner du sens à ce qui lui est demandé, en inscrivant sa contribution dans un projet d'entreprise.

Le dirigeant d'entreprise est la personne qui doit incarner le projet d'entreprise. C'est à lui de transmettre cette dynamique d'adhésion au projet d'entreprise et adapter la communication interne à l'organisation de l'entreprise, à sa culture et à ses objectifs.

2.2.2) Collaborer étroitement avec les managers

Pour aller au-delà du rôle informatif de sa communication interne l'entreprise doit surtout doit repenser en profondeur cela passe dans un premier temps par la mise en place d'un partenariat avec le manager car la communication interne est considérée comme un vecteur de mobilisation mais le manager occupe aussi une place importante pour la motivation de ses collaborateurs. Cela se traduit par la relation qu'ils entretiennent quotidiennement. Ce dans ce sens que la communication interne doit l'appuyer afin qu'il puisse jouer pleinement ce rôle. En leur fournissant notamment les outils de diffusion d'information elle contribue à leur apporter un soutien opérationnel. Un rapprochement de la direction des ressources humaines peut être judicieux, notamment pour une meilleure circulation des bonnes pratiques en matière de communication managériale.

2-2-3) favoriser l'échange ainsi que la reconnaissance du travail

Pour être motivé, l'agent a également besoins d'être écouté et surtout de participer à la vie de son entreprise. En effet, le rôle de la communication interne est de dynamiser les échanges et créer du lien en proposant des solutions dans l'optique de favoriser l'écoute. Cette implication des salariés doit être récompensée par une reconnaissance de travail accompli. L'entreprise peut donner de la visibilité de cette reconnaissance à travers la communication interne en médiatisant la réussite des salariés méritants.

2-2-4) Saisir le bon moment pour communiquer

Il est nécessaire de savoir que certains moments sont plus propices que d'autres en ce qui concerne la transmission d'information. L'évaluation du climat de l'entreprise est très importante quand il s'agit de transmettre des informations. Les conflits et autres maux ne favorisent guère cette transmission car le message ou l'information sont mal perçu par les salariés. Un salarié frustré serait moins incité à écouter ses collaborateurs. Il est donc important de s'éloigner des préoccupations et également des idées préconçues pour que la bonne communication se fasse. Toutefois, nous pouvons être amenés à créer des moments propices à la communication en maintenant un climat social paisible et favorable. Après avoir survolé l'amélioration apportée au niveau de DHL, nous passerons à la proposition des solutions concernant la communication interne de cette entreprise.

Pour conclure, la discussion porte sur la validité des résultats obtenus et leur interprétation scientifique à la lumière des travaux publiés précédemment. Elle montre comment l'étude répond aux questions posées dans l'introduction. C'est dans ce chapitre qu'il faut vérifier que toutes les données importantes ont bien été interprétées et que les idées avancées sont conformes aux résultats. Alors, la discussion doit permettre aux lecteurs de se faire une opinion sur la rigueur du travail effectué et sur sa crédibilité. A partir de l'analyse des quatre facteurs, des conseils et des solutions seront proposés car il ne faut pas se contenter de citer quels sont les points positifs et les points négatifs.

2-3) Proposition des solutions

D'après l'enquête et l'observation que nous avons eu à effectuer, nous avons pu constater que la communication interne au sein de DHL ne faisait pas totalement l'unanimité. Cette situation peut s'expliquer par l'absence d'une direction ou d'un service de communication, en d'autres termes, la communication interne est assurée par la Direction Générale et la Direction Commerciale. Nous savons que l'existence de la démotivation est résultante d'une mauvaise transmission d'information donc une communication jugée insuffisante. Pour se faire les propositions des solutions suivantes sont nécessaire :

2-3-1) Réalisation d'un audit de communication interne

Cet audit de communication interne aura comme objectif de connaître l'état d'esprit des salariés et par la suite mesurer et mieux cibler la place de la communication. La nécessité et l'importance des audits ne sont plus à démontrer dans les entreprises. Effectuer des audits de manière régulière permet de cerner les préoccupations de ses salariés tout en évitant une surcharge qui pourrait dénoncer un manque de remonté hiérarchique d'information.

Généralement, il est admis qu'un audit par an, ou même tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatifs et anonyme des représentants des membres du personnel peut donner un aperçu correct des évolutions et attentes en matière de communication interne.

La construction d'un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçu et à observer voire évaluer une cohérence d'ensemble de message, de leur utilité, de leur accessibilité et de leur impact.

Il existe plusieurs dispositifs au sein des entreprises qui favorisent la mise en œuvre d'un audit de communication interne. Le premier d'entre eux est un processus d'enquête. A ce stade, il existe deux niveaux d'enquêtes possibles à savoir :

- Les enquêtes ponctuelles de communication qui permettent de paramétrer le message et de valider sa compréhension³⁵ ;
- Les enquêtes d'opinion qui quant à elles permettent d'évaluer les attentes des salariés et qui intéressent également d'autres directions telle que la Direction des Ressources Humaines (DRH).

Toutefois, il est important de noter que ces enquêtes sont peu utilisées dans les entreprises à cause de manque de temps par exemple, d'argent, et peur des résultats.

D'autres dispositifs plus souples sont à la disposition des managers pour mieux appréhender le climat d'entreprise. Ces managers peuvent notamment se référer à une série d'indicateurs existants comme les pyramides des âges, le taux d'absentéisme, le turn – over, le taux d'accident au travail qui peuvent être des outils nécessaires de l'observation sociale.

La mise en place de tels indicateurs est souvent assignés à des experts extérieurs, plus apte à prendre du recul et plus indépendants vis – à – vis de la hiérarchie. Il est important que les résultats de cet audit, une fois remontés doivent entraîner la mise en place des nouvelles actions allant dans leur sens, faute de quoi ce genre de pratique perdrait sa crédibilité auprès des salariés.

2-3-2) La mise en place d'un service de communication

Lors de nos différentes investigations, nous avons constaté et appris qu'il n'y avait pas de direction ou service de communication dans cette entreprise. La communication interne était assurée par la Direction commerciale et la Direction Générale. Afin de pouvoir gérer au mieux la communication interne au sein de DHL, nous recommandant la mise en place d'une Direction de communication ou d'un service de communication aussi bien en interne qu'externe.

Cette direction ou service devra être constituée par les membres du personnel pour une meilleure efficacité de la communication. Ainsi, nous aurons :

³⁵ LENISCH Jean – Pierre (1989) « Maitrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien », les éditions d'organisation, Paris, p.256

- Un responsable de communication qui sera chargé de coordonner l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les activités relatives à la communication interne comme le plan de communication interne en fonction de la politique de communication générale de l'entreprise ;
- Un adjoint du responsable de communication qui sera chargé de superviser et aussi assurer l'intérim ;
- Une secrétaire qui se chargera de recueillir les différents dossiers, de saisir les textes ;
- Un expert en marketing qui s'occupera du volet externe de la communication qui servira de relais entre la direction et les représentants de la presse ;
- Un technicien formé aux outils de nouvelles technologies et de l'information qui s'occupera de mettre en place tous les supports nécessaires pour assurer la communication au sein de cette structure.

Ainsi, les chargés de ce service auront pour mission :

- Rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprises.
- Organiser et favoriser les échanges d'informations dans les flux descendant, ascendant et horizontaux.
- Diffuser une information honnête et accessible aux différentes cibles internes de l'entreprise.
- Tenter toujours des informations qu'il envisagera diffuser et en faciliter l'interprétation.
- Veiller à ce que ses actions et efforts tendent à faire de l'entreprise et pour chacun un lieu où il fait bon travail : considération, respect, écoute, coopération doivent être développés par ses interventions.
- Favoriser la promotion d'un même langage et d'un même référentiel pour que chacun puisse s'identifier à l'entreprise ou plus modestement s'intégrer dans son système de valeurs.
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le personnel.
- Evaluer l'impact des actions qu'ils a menées et leur cohérence avec la stratégies de l'entreprise en effectuant ensuite les ajustements nécessaires.
- Ne pas prendre position dans les tensions ou conflits pouvant exister entre la Direction et le personnel sauf si une mission de médiation ou d'explication lui a été confiée par la Direction.

A noter que cette équipe aura comme objectif la mise en place d'un plan de communication interne en s'appuyant sur les résultats de l'audit. Ce plan doit faire ressortir les objectifs, les cibles, les messages, les outils et les budgets qui seront notamment nécessaire et en parfaite adéquation avec les choix stratégiques de l'entreprise. Ce travail requiert l'implication de tout le personnel pour sa mise en œuvre.

2-3-3) L'établissement d'un plan de communication³⁶

Un plan de communication se compose essentiellement des éléments suivants : les objectifs du plan de communication, les publics cibles à rejoindre, les contenus à transmettre, les modes de communication, le calendrier des activités, les personnes responsables et les ressources matérielles et budgétaires requises.

Un plan de communication est un outil qui doit permettre de renseigner le personnel sur le but d'un programme d'accès à l'égalité, sur les moyens mis en œuvre pour le réaliser, sur l'évolution du programme de même que sur l'atteinte des objectifs. Les personnes responsables du programme d'accès à l'égalité devraient tracer le plan de communication dès le début du programme, en prévoir la mise en œuvre dans les meilleurs délais et se charger d'en faire une mise à jour périodique. De plus, la haute direction devrait soutenir et approuver le plan de communication pour ainsi accroître sa crédibilité.

Nous avons proposé les différentes étapes ci – après pour l'élaboration d'un plan de communication qui se présente dans le tableau suivant :

³⁶ CHANLAT Jean-François (2007) « l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées », les presses de l'université Laval et les éditions ESKA, Canada, p.185

Tableau n°9 : les différentes étapes de l'élaboration d'un plan de communication

ETAPE 1	ETAPE2	ETAPE3	ETAPE 4	ETAPE 5	ETAPE 6	ETAPE 7	
Définir les objectifs visés par le plan de communication	Identifier les publics cibles	Définir les contenus	Identifier les modes de communication utilisés	Fixer un échéancier afin de réaliser tous les objectifs inclus dans le plan de communication	Identifier les personnes responsables de la mise en œuvre du plan de communication	Définir les ressources matérielles et budgétaires nécessaires à la réalisation du plan de communication	
S'assurer que les gestionnaires connaissent leurs responsabilités...	Tout le personnel	Information sur le programme d'accès à l'égalité.	Transmission d'une lettre du directeur général. Rencontre par groupe de 10 gestionnaires	Par exemple 28 novembre	Le Responsable de communication et son équipe. Le Directeur des Ressources Humaines.	Matérielles	Budgétaires
						Salle de conférence Rétroprojecteur Documentation générale	7.000.000 Ariary.

Source : investigation personnelle selon l'adepte de CHANLAT Jean-François (2007)

Le choix et la formulation des objectifs du plan de communication constituent des activités de première importance dont nous retrouvons des exemples dans le tableau suivant :

- Informer l'ensemble du personnel concernant l'engagement de la haute direction dans la réalisation du programme d'accès à l'égalité.
- S'assurer que les gestionnaires connaissent les notions de base et leurs responsabilités à l'égard du programme d'accès à l'égalité.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux différentes formes et effets de la discrimination.
- Sensibiliser l'ensemble du personnel quant aux préjugés subis par les membres des groupes visés en milieu de travail.
- S'assurer que le personnel sera en mesure de comprendre les principes et les politiques d'égalité en emploi et d'accueillir favorablement les membres des groupes visés.
- S'assurer que le questionnaire d'identification sera compris et complété par l'ensemble du personnel et administré dans les meilleures conditions possibles.
- Obtenir un taux de participation de 100% lors de l'administration du questionnaire d'identification et recueillir des données qui soient significatives.
- Obtenir un taux de participation de 100% lors de l'administration du questionnaire d'identification et recueillir des données qui soient significatives.

Le choix des publics cibles dépendra d'abord du degré de rayonnement désiré et de certains facteurs stratégiques. Pour chacun des publics cibles, il faudra déterminer l'approche, le style et le contenu des communications. La connaissance des caractéristiques de chacun d'entre eux est souhaitable afin d'atteindre les résultats recherchés. À cet égard, il faudrait se questionner sur les points suivants : leurs préoccupations ; leur identité culturelle ; leurs façons de communiquer ; leurs niveaux de connaissance ; leurs fonctions et leur rôle en regard du programme d'accès à l'égalité.

Le responsable de la communication sera l'élément majeur dans la mise en place de ce plan de communication. Ce dernier et son équipe se chargeront de la mise en œuvre des différentes activités de ce plan de communication interne.

Le personnel de DHL : il s'agira de toute personne travaillant dans cette entreprise, jouant un rôle dans son développement. Il sera réparti comme suit :

- Le personnel d'encadrement;
- Le personnel d'exécution ;
- Les représentants du personnel.

Instauration d'un bon climat social aux moyens de la communication interne. Pour ce faire, l'implication de tout le personnel est requise afin de mieux pouvoir situer toutes les responsabilités et répondre aux objectifs assignés. Les contenus ou messages clés devraient être cohérents et transparents. La rigueur manifestée lors de la conception des messages destinés à chacun des publics cibles et lors de la sélection des médias d'information contribuera à véhiculer une image positive du programme d'accès à l'égalité.

Le calendrier des activités d'information ou de formation devrait être relié aux différentes étapes du programme d'accès à l'égalité. La communication étant un processus continu, le calendrier des activités devrait être révisé périodiquement et être suffisamment souple pour permettre de s'adapter en cas d'imprévu. Il faudra cerner les moments propices pour accroître les bénéfices de vos communications et être prudent lors de changements importants, tels que les restructurations ou les fusions.

Les coûts des ressources affectées aux activités peuvent varier considérablement. Certaines organisations feront appel à des firmes spécialisées en communication alors que d'autres disposeront de ressources à l'interne. Certaines activités peu coûteuses pourront avoir un large rayonnement (ex: affiches, rencontres avec les membres du personnel, etc.).

2-3-4) La mise en place d'une boîte à idées

Elle brille par son absence dans les supports de communication de la société DHL. La boîte à idées constitue un moyen efficace d'instaurer le dialogue entre hiérarchie et personnel. Elle offre beaucoup d'avantages par la simplicité de son principe car elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit leurs idées sous forme de lettre.

Les idées peuvent être relatives à des questions (amélioration des méthodes de travail, résolutions de certains dysfonctionnements comme les pannes) humaines (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, condition d'hygiène et sécurité) administratives (réorganisation fonctionnelles des procédures, relation interservices). Ainsi, la boîte à idées offre des réelles possibilités d'instaurer le dialogue et d'améliorer le processus de production et enfin de favoriser un bon climat de travail. Ce qu'il faudra éviter est tout simplement de faire d'elle un réceptacle d'idées absurdes ou fantaisistes, il faudra dès

le début poser les règles précises pour son utilisation. Les idées émises doivent être claires, pertinentes, le discours précis concret et des propositions réalisables.

En somme, dans ce chapitre intitulé « DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS », nous avons fait une analyse approfondie de l'entreprise étudiée, puis nous avons abordé la validation de nos hypothèses. Tout cela pour aboutir à des consignes dont le but est de solutionner les difficultés et ennuis rencontrés et apporter diverses innovations à ce qui doit être amélioré, et pour obtenir une bonne communication interne, résultat attendu de notre étude. Les discussions ont été basées sur l'analyse SWOT : les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise enquêtée a été dégagée. Le constat est que DHL possède des nombreuses forces mais aussi existe quelques faiblesses. Après cela, nous avons attaqué la validation de nos hypothèses. Enfin, nous avons proposé des solutions aux problèmes rencontrés par l'entreprise et abouti au modèle de plan de communication interne applicable par toute entreprise pour avoir une excellente organisation de communication interne. Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et nous confère l'atteinte de nos objectifs. Nous allons maintenant aborder la CONCLUSION générale de ce mémoire dans laquelle sera répondue la problématique de l'étude.

CONCLUSION GENERALE

Pour conclure, la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent améliorer de manière qu'ils le désirent. Les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations différentes et il ne faut pas en délaissier ou négliger un dans l'espoir de pouvoir combler les vides. L'analyse des exigences de chacun ainsi que la mise en place des solutions nécessite un travail d'analyse important et une veille permanente.

Cette recherche visait également à déterminer l'amélioration de la communication interne. Ainsi, celle-ci est incontournable dans le fonctionnement et dans la performance de l'entreprise, elle permet d'informer à temps, de motiver davantage le personnel pour faire plus et mieux, aux employés d'avoir le sentiment d'appartenir à l'entreprise en leur donnant l'occasion de s'exprimer. C'est pourquoi elle mérite d'être améliorée afin d'atteindre les objectifs assignés par l'entreprise.

Nous avons étudié le thème suivant : « Amélioration de la communication interne dans la recherche de motivation de Ressources Humaines » compte tenu de l'importance de la communication interne dans la motivation et avons deux hypothèses à vérifier : premièrement, la communication interne est un outil de management. Deuxièmement, les outils de communication interne contribuent dans la motivation des employés.

Nous avons vu qu'au fil de l'étude, ces hypothèses ont été confirmées. En effet, une bonne communication interne motive le personnel car il est apparu qu'une utilisation des moyens de communication modernes concourent à la rapidité de traitement et d'exécution des tâches et processus, à la praticité et la facilité de manipulation des outils, à la clarté et à la fiabilité des informations manipulées. Par ailleurs, pour avoir la paix sociale et la solidarité des salariés, il faut que les managers adoptent une politique de communication en impliquant les salariés dans le projet de l'entreprise, les laisser participer dans la prise des décisions et leurs donner une reconnaissance sur le travail accompli et aussi une bonne qualité de formation et une veille technologique assurée jouent un grand rôle dans la hausse des aptitudes et du niveau de formation des employés afin qu'ils s'épanouissent dans l'accomplissement de leurs fonctions.

Si l'on parle des objectifs global et spécifique de l'étude, nous avons voulu montrer que l'amélioration de la communication interne de l'entreprise contribue à la motivation des employés. Pour atteindre cet objectif, nous devions démontrer tout d'abord qu'il est important d'utiliser les moyens de communication au sein de l'entreprise pour gagner du temps et économiser des ressources. Cela s'est révélé avéré, ce qui nous permet de dire que notre objectif spécifique est atteint. Par ailleurs, nous savons maintenant que le personnel est plus motivé quand la communication interne est bien soignée, nous sommes donc parvenus à notre objectif global.

Si nous nous intéressons à la réalisation de cette étude exposée dans le premier chapitre « MATERIELS ET METHODES », il nous a fallu faire une recherche d'informations ayant trait au thème. Nous avons cherché des données théoriques en faisant des recherches documentaires dans des ouvrages académiques et sur internet, et des données empiriques en réalisant des enquêtes dans une entreprise que nous avons jugée pertinente qui est la société DHL international Madagascar, une entreprise leader mondial dans l'industrie de la logistique qui œuvre dans les livraisons express international, transport mondial des marchandises par voie aérienne, maritime, routière et ferroviaire. Les résultats bruts en entreprise ont été collectés en faisant des entretiens semi-directifs de Directeurs générale et des Responsables de quelques départements nous aidant d'un guide d'entretien représenté par un questionnaire³⁷. Nous avons donc obtenu des résultats bruts, que nous avons traités sur Excel et sur Word. Les réponses traitées sur le tableau croisé dynamique à l'aide de l'Excel seront transférées sur sphinx. Et à partir de ce dernier, il est possible de croiser une variable à une ou plusieurs autres variables. Et c'est à partir des tableaux croisés que la probabilité sera déduit, elles sont traitées ainsi afin de les transformer en graphe et en tableau ou en outil statistique pour traduire les hypothèses de départ en variables à expliquer et explicatives aidant à leur validation.

Dans le deuxième chapitre intitulé « RESULTATS » divisée en deux sections, nous avons vu le produit brut de nos enquêtes en entreprises. Nous avons pu remarquer la liaison entre la communication interne et la motivation du personnel et constater les pratiques, En ce qui concerne la première section, le résultat de l'entretien montre l'organisation de la communication interne au sein de DHL. Ensuite, la deuxième section, l'enquête qui a été faite

³⁷ Cf. annexe 2

auprès de 35 personnes travaillant dans les directions du siège de ladite société. Parmi les 35 enquêtés, 20 personnes ont répondu qu'elles sont convaincues que la communication interne favorise la motivation contre 15 qui ont répondu que cela dépend ou sans opinion. Alors, on peut déduire que la communication interne peut aider à la motivation des salariés afin qu'ils puissent s'épanouir dans son cadre de travail.

Selon la théorie, si la transmission des informations est mauvaise, le personnel sera frustré. Donc pour aboutir à motivation, il faut adopter une politique de communication efficace. Ce politique de communication sert à bien gérer la diffusion des informations.

En guise de conclusion, c'est évident qu'il y a une liaison étroite entre la communication interne et la motivation. Dans le cas où les transmissions des informations sont mauvaises, alors, cette situation pourrait engendrer des conséquences sur l'exécution du travail et il faut que la firme arrive à trouver une bonne méthode pour assurer la gestion de communication. D'après les résultats de l'enquête et la liaison théorique, les deux hypothèses sont confirmées.

Dans le troisième et dernier chapitre intitulé « DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS », nous avons fait une analyse approfondie de l'entreprise étudiée, et nous avons abordé la validation de nos hypothèses. Tout cela pour aboutir à des consignes dont le but est de solutionner les difficultés et ennuis rencontrés dans l'entreprise, et apporter diverses innovations à ce qui doit être amélioré; tout cela également pour obtenir notre modèle en communication interne, résultat attendu de notre étude. Les discussions ont été basées sur l'analyse SWOT : les forces, faiblesses, opportunités et menaces de l'entreprise enquêtée ont été dégagées. Le constat est que la société DHL possède de nombreuses forces, opportunités pourtant nous avons pu constater aussi quelques faiblesses, et menaces la société qui nous permet d'aboutir à des mesures pour solutionner les problèmes présents au sein des entreprises et à des recommandations pour leur avenir.

En ce qui concerne les solutions apportées par l'entreprise, nous avons que DHL devra créer une direction ou un service de communication qui se chargera d'assurer la communication interne et externe. Cette direction ou service sera occupé par un Responsable de communication, un Responsable adjoint de la communication, une secrétaire, un expert en marketing qui assure la communication externe, surtout, la relation presse. En plus de cela, la société devra aussi utiliser une boîte à idées qui est un outil permettant de savoir les préoccupations, les souhaits de tous les membres du personnel, par la suite, la réalisation d'un audit de communication afin de connaître l'état d'esprit des salariés et mesurer et mieux cibler

la place de la communication. et mieux cibler la place de la communication. Et enfin, DHL devra élaborer un plan de communication interne pour obtenir une bonne organisation et fonctionnement de celle-ci.

Après la proposition de ces solutions, nous avons abouti à notre résultat attendu, qui est la création d'un modèle de plan de communication interne applicable par toute entreprise pour avoir une excellente organisation de climat social pour avoir la motivation des salariés. Ce modèle est articulé autour de cinq principaux axes : valorisation des objectifs; des cibles, des messages, les outils utilisés et les budgets prévisionnels. Le premier axe conseille en ce qui concerne l'objectif global et les objectifs spécifiques de la communication interne. Le second axe guide en décrivant les cibles de cette communication, le troisième concerne le message que l'entreprise voudrait transmettre c'est – à – dire l'instauration d'un bon climat social aux moyens de la communication interne. Quatrièmement, les outils utilisés pour accomplir ce plan de communication interne et enfin l'estimation du budget pour sa réalisation. Mais cette recherche n'est qu'un petit point qui aura contribué à une vaste communication de société.

Aujourd'hui, du fait de l'émergence des technologies et de l'amélioration constante de la gestion des ressources humaines, les entreprises et leurs dirigeants disposent de moyens de plus en plus efficace pour motiver les salariés afin que ces derniers puissent donner les meilleurs d'eux-mêmes. Les dirigeants peuvent par exemple faire participer leurs employés à la réalisation du projet d'entreprise et à la prise de décision et cherchent les moyens de communication qui facilite le travail, etc.

Et l'objet de notre recherche a été de cerner les besoins en matière de communication de la société DHL. Pour cela nous avons commencé par l'identification des caractéristiques socioprofessionnelles des personnes enquêtées. Une identification qui nous permis de décrire leurs besoins en communication interne. Même si une partie du personnel enquêté n'exprime pas un besoin en matière de communication, une autre grande partie estime qu'il a des améliorations à apporter dans ce domaine. Ces manquements pourraient largement être améliorés par la création d'un service de communication, la réalisation d'un audit de communication, l'accomplissement d'un plan de communication et l'instauration d'un dialogue direct et franc au moyen d'une boîte à idées.

En réponse à la problématique de cette étude formulée de la manière suivante : «comment la communication interne peut-elle jouer un rôle dans la motivation du personnel?», nous pouvons dire que cela est vrai. En effet, l'utilisation des outils de communication haute technologique permet d'obtenir la performance des systèmes d'information qui contribue à l'augmentation de la rapidité du travail. Aussi l'exécution de la communication ascendante comme l'écoute des salariés, conduisent à la motivation des salariés.

Finalement, cette étude de cas fait émerger une conclusion fondamentale : ne pas être motivé par la communication interne n'implique pas toujours que les salariés ne sont pas motivés au travail. La communication interne n'est pas une condition suffisante pour motiver les salariés. C'est pour ça que d'ailleurs, la motivation de certains salariés ne se réduit à l'insatisfaction de la transmission d'informations, mais il faut comprendre qu'elle est fragile et coûteuse. Pour la préserver et la développer la motivation, il existe un certain nombre de conditions parmi lesquelles figure la communication interne. Mais cette recherche n'est qu'un petit point qui aura contribué à une vaste communication de société. Alors, une question se pose : Quelles sont les autres dimensions qui motivent les salariés ?

Table des matières

REMERCIEMENTS	i
LISTE DES ABREVIATIONS	ii
GLOSSAIRE	iii
LISTE DES TABLEAUX.....	iv
LISTE DES FIGURES	v
SOMMAIRE.....	vi
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES.....	6
Section 1 : Matériels.....	7
1.1 Revue de la littérature.....	7
1-2) Cadre de l'étude.....	17
1-3) Outils de collecte de données	21
Section 2 : Méthodes.....	23
2-1) Méthode d'approche sur la collecte des données	24
2-2) Démarche de collecte des données.....	26
2-3) Méthode de traitement des données	28
2-4) Difficultés rencontrés.....	30
Section 3. Analyse des données.....	30
3-1) Interprétation des résultats.....	30
3-2) Présentation de la méthode SWOT	30
CHAPITRE 2 RESULTATS	33
Section 1. La communication interne au sein de DHL.....	33
1-1) La place de la communication interne au sein de DHL	33
1-2) Les supports de communication interne au sein de DHL	34
Section 2. Présentation et analyses des résultats.....	35
2-1) Démarche de la recherche.....	35
2-2) Les résultats de l'enquête auprès du personnel	38
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS	49
Section 1. Discussions	50
1-1) Analyse de DHL.....	50
2-2) Vérification des hypothèses.....	52
Section 2. Recommandations de l'étude.....	53
2-1) Conseils pour maximiser les forces	53
2-2) Amélioration apportée au niveau de DHL.....	55

2-3) Proposition des solutions	57
CONCLUSION GENERALE	65
Table des matières	VII
BIBLIOGRAPHIE	IX
WEBOGRAPHIE	X
Annexe 1	XI
Annexe 2	XII
Annexe 3	XVI

BIBLIOGRAPHIE

- AUVINET Jean – Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, CHAPPAZ Pierre, VULPIAN de Guillaume (1990) « La communication au cœur du management » les éditions d'organisation, Paris, 256pages
- AUVINET Jean-Marie, BOYER Luc, BUREAU Romain, CHAPPAZ Pierre, VULPIAN de Guillaume, « La communication interne au cœur du management », les éditions d'organisation, Paris, 1990, 186pages.
- CHANLAT Jean-François (2007) « l'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées », les presses de l'université Laval et les éditions ESKA, Canada, 565pages.
- DETRIE et BOYEZ « La communication interne au service du management », les éditions d'organisation, Paris, 2001, 214pages.
- GAZIER Bernard (2004), dans « Les stratégies des Ressources Humaines », éditions La Découverte, Paris, 255pages
- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre (2007) dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod,
- LENISCH Jean – Pierre (1989) « Maitrise de la communication dans l'entreprise. La réussite au quotidien », éditions d'organisation, Paris, 117pages.
- LIBAERT « Les trois volets de la communication interne », Dunod, Paris, 2005, 47pages.
- M. Audet et H. Haines (1998) « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Gaétan Morin Éditeur, Montréal, de S. St-Onge, 438pages
- REVON Alain (1988) « La communication ascendante » les éditions d'organisation, Paris, 135pages.

Cours :

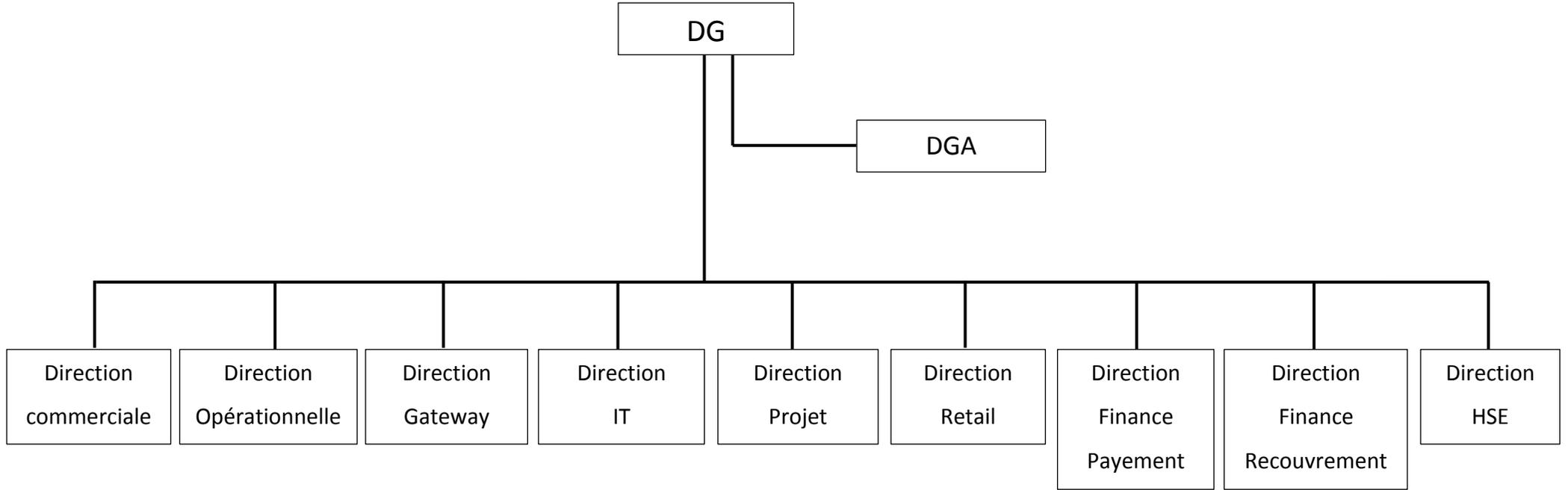
Cours d'organisation 1^{ère} année, Université d'Antananarivo, (année universitaire 2009 – 2010)

WEBOGRAPHIE

- « L'entretien – conseils pratiques », www.esen.education.fr
- BORDEAUX Conseil – 2004 – La communication interne de l'entreprise
<http://www.bordeauxconseil.com> (consulté le 16/10/2014).
- DUCHESNE Sophie (2009) « pratique de l'entretien dit non – directif »,
www.u.picardie.fr
- <http://andre.font.free.fr/Font/maslow.htm> (consulté le 12 novembre 2015).
- <http://outils.ofarcy.net/index.php/outils-suivi-evaluation/analyse/15-analyseswot-afom>
- <http://www.univ-reims.fr/Labos/LERI/membre/bittar/Motivation/html-rapportiMotiv>
(consulté le 12/11/2015).
- Les objectifs de la communication interne, [en ligne]. Disponible sur
<[http://jaseur.free.fr/jaseur/communication interne.htm](http://jaseur.free.fr/jaseur/communication_interne.htm)> (consulté le 08/12/2015).
- www.wikipedia.org/intrenet (consulté le 15mai 2016).

Annexe 1

Organigramme de DHL Intel Madagascar



Annexe 2

Questionnaire :

1. Etes-vous :

- Un homme
- Une femme

2. Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- Moins de 25 ans
- De 25 à 45 ans
- De 46 à 60 ans

3. Catégorie socio-professionnelle :

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Ouvrier

4. Selon vous la communication interne au sein de votre entreprise est :

- Très satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

5. Selon vous la CI c'est :

- Faire passer les consignes de la hiérarchie
- Faire passer les informations sur l'activité de l'entreprise
- Un moyen de reconnaissance de motivation
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise
- L'écoute des salariés
- Autres

6. Si « Autres », précisez

7. Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre structure

- Mauvaise
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

8. Vos supérieurs hiérarchiques vous consultent-ils pendant la prise de décision :

- Pas tout
- Plutôt non
- Cela dépend
- Plutôt oui
- Tout à fait

9. Avant d'aller voir votre supérieur hiérarchique, vous vous sentez :

- Sûr de vous
- A l'aise
- Confiant
- Mal à l'aise
- Inquiet
- Angoissé

10. Justifier votre réponse :

11. Quel sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux cités ci-dessous ?

- Téléphone
- Internet
- Note de service
- Intranet
- Journal d'entreprise
- Affichage
- Autre

12. Si « Autre », précisez :

13. Le système de CI favorise-t-il des échanges entre collègue ?

- Oui
- Non
- Sans opinion

14. Si non pourquoi ?

15. Le feedback est-il important dans vos échanges ?

- Pas du tout
- Plutôt non
- Cela dépend
- Tout à fait
- Sans opinion

16. Justifiez votre réponse

17. Etes-vous victime d'un manque de communication au sein de votre entreprise ?

- Jamais
- Occasionnellement
- Rarement
- Assez souvent
- Très souvent

18. Justifiez votre réponse

19. Selon vous un déficit de CI entrainerait-il une démotivation

- Oui
- Non

20. Justifiez votre réponse

21. Parmi ces éléments lesquels vous motivent le plus ?

- La communication
- La reconnaissance
- La rémunération
- Les promotions
- La responsabilité
- Autre

22. Si « Autre » précisez

23. Au niveau de la communication, qu'est ce qui doit être impérativement amélioré au sein de votre entreprise

- La communication de travail accompli
- La convivialité et le respect
- La transmission de l'information
- L'écoute des salariés
- Autre

24. si « Autre », précisez

25. Selon vous la communication interne favoriserait-elle la motivation ?

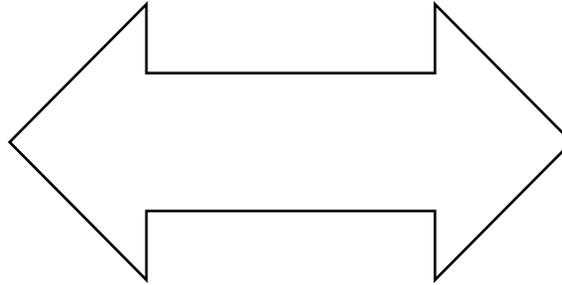
- Pas du tout
- Cela dépend
- Tout à fait
- Plutôt non
- Plutôt oui

Annexe 3

1^{ère} Hypothèse : l'écoute attentive des salariés permet de les motiver

Variable à expliquer :

1. La réalisation de l'écoute.
 - 1.1 Application de communication ascendante.
 - 1.2 Utilisation des moyens de communication permettant à l'écoute des salariés.



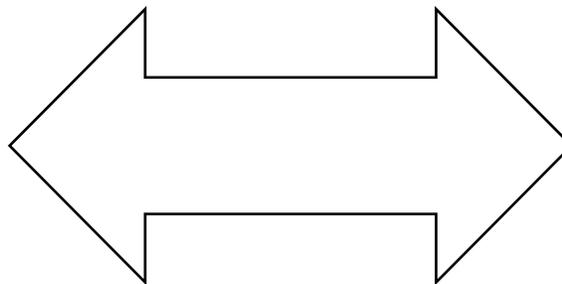
Variable explicative :

2. Motivation du personnel
 - 2.1 Considération des employés
 - 2.2 Degré de satisfaction des salariés

2^{ème} Hypothèse : les outils de communication interne contribuent dans la motivation du personnel

3. Utilisation des outils de communication :

- 3.1 Rapidité de traitement et d'exécution des tâches ;
- 3.2 Praticité et facilité de manipulation des outils



4. Motivation des salariés :

- 4.1 Reconnaissance des employés
- 4.2 Croissance de l'expérience des salariés.