



Université d'Antananarivo

.....  
Faculté de Droit, d'Economie,  
de Gestion et de Sociologie  
.....



**Département Gestion**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DE MASTER EN  
SCIENCES DE GESTION**

**Parcours : Finance et Gouvernance d'Entreprise**

**COMMUNICATION INTERNE ET  
MOTIVATION DU PERSONNEL  
CAS DE LA SOCIETE ARO, AGENCE  
AMPEFILOHA**



Présenté par : **BAO Elodie Randrianambiny**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier

Maitre de conférences et Chef de Département Gestion

à l'université d'Antananarivo

Session : 6 Juillet 2015 à 15h au CERG

**Année Universitaire 2013/2014**





Université d'Antananarivo

.....  
Faculté de Droit, d'Economie,  
de Gestion et de Sociologie  
.....



**Département Gestion**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION DE MASTER EN  
SCIENCES DE GESTION**

**Parcours : Finance et Gouvernance d'Entreprise**

**COMMUNICATION INTERNE ET  
MOTIVATION DU PERSONNEL  
CAS DE LA SOCIETE ARO, AGENCE  
AMPEFILOHA**



Présenté par : **BAO Elodie Randrianambiny**

Sous l'encadrement de :

Encadreur pédagogique : Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier

Maitre de conférences et Chef de Département Gestion

à l'université d'Antananarivo

Session : Juillet 2015

**Année Universitaire 2013/2014**

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord nous tenons à remercier **DIEU** tout puissant pour la santé, la force, le courage et la persévérance qu'il nous a donné tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Malgré les efforts, le dévouement et les recherches qu'on a pu entreprendre, cet ouvrage n'a pas pu être réalisé que grâce à la collaboration de certaines personnes de bonne volonté.

Nous voudrions, donc, témoigner notre gratitude la plus profonde et leur adresser, par la suite nos vifs remerciements, pour leur soutien, leur encouragement durant l'élaboration de ce présent mémoire, plus précisément à :

- Monsieur **RAMANOELINA Panja Armand René**, professeur titulaire, et président de l'université d'Antananarivo, d'avoir bien dirigé notre campus universitaire;
- Monsieur **RAKOTO David**, Maître de conférences. Doyen de la Faculté DEGS, Université d'Antananarivo, de nous avoir intégré à la grande famille de cette faculté ;
- Monsieur **ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier**, Maître de conférences, Chef du département, pour son dévouement à la bonne direction de ce Département. Il est également notre encadreur pédagogique. Ses aides, ainsi que ses conseils nous ont été vraiment bénéfiques;
- Madame **ANDRIANALY Saholiarimanana**, Professeur titulaire et Directeur du centre d'études et recherche en Gestion qui nous a donné tout au long de la préparation de ce mémoire l'autorisation de faire des recherches auprès de la CERG.

Nous sommes profondément redevables :

- ✓ A Monsieur **HAJA RAJAOMANANA**, Directeur de l'agence ARO Ampefiloha qui a bien voulu nous recevoir au sein de son entreprise ;
- ✓ A tous les membres du personnel de l'agence pour leur accueil chaleureux ;
- ✓ A tous les enseignants, et tous les membres du personnel administratif et technique de la faculté DEGS pour leurs efforts à la préservation de notre réussite ;
- ✓ Au Président et aux membres du Jury qui nous font un grand honneur d'accepter la présidence de cette soutenance de mémoire.

Nos remerciements les plus sincères à nos très chers parents et à toute la famille, pour leur amour, leur soutien moral et financier, et l'éducation qu'ils nous ont donnée et offerte au cours des longues années d'études.

Enfin, un chaleureux remerciement à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement et à la réussite de ce travail.

**Mesdames et Messieurs, soyez-en-tous remerciés !**

## RESUME

Dans un monde globalisé et toujours plus compétitif, les entreprises se doivent de compter dans leur rang des employés loyaux, épanouis, fiers de travailler dans cette entreprise et surtout motivés. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Le management doit donc en tenir compte et tout faire pour développer le bien-être en entreprise. La communication interne est un facteur clé du succès de l'entreprise. Toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe, entre autres, par leur dialogue avec leurs salariés. La communication interne a un impact direct sur plusieurs composantes structurantes des organisations dont le climat social, la motivation, la transparence, le partage de valeurs communes ou plus simplement la circulation de l'information favorisant l'échange entre les équipes et avec le monde extérieur. A l'occasion de notre visite à l'agence ARO Ampefiloha, nous avons effectué une visite approfondie sur : « **La communication interne et la motivation du personnel** ». La création d'un tel outil de management nécessite un minimum de stratégie car le simple fait de diffuser de l'information auprès des salariés ne suffit pas.

Dans cette optique, ce mémoire décrit la communication interne de la compagnie ARO et commente sa qualité et son efficacité.

Mots clés : communication, communication interne, motivation du personnel

## SUMMARY

In a globalized and increasingly competitive world, companies need to count in their ranks of loyal employees, fulfilled, proud to work in this business and especially motivated. That's way the most important resource of any organization is its staff. Management must take this into account and do everything to develop the well-being company. Internal communication is a key factor in the company's success. All major companies know that their success is, among others, their dialogue with their employees. Internal communication has a direct impact on several structural components of organizations including the social climate, motivation, transparency, sharing common values or simply the flow of information promoting the exchange between teams and with the outside world. On the occasion of our visit to the agency ARO Ampefiloha, we conducted a thorough visit on: "Internal **communication and staff motivation**". The creation of such a management tool requires minimal strategy because the mere dissemination of information is not enough.

In this context, this paper describes the internal communication of the company ARO and comments its quality and efficiency.

Keywords: communication, internal communication, staff motivation

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	i
RESUME.....	iii
SOMMAIRE .....	iv
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: MATERIELS ET METHODES .....	6
Section 1 : MATERIELS.....	7
Section 2 : METHODES .....	19
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS.....	26
Section 1 : RESULTATS DE L'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR DE L'AGENCE	27
Section 2 : RESULTATS DE L'ENQUETE AVEC LE RESTE DU PERSONNEL .....	31
Section 3 : LES RESULTATS SUR LA MOTIVATION.....	38
CONCLUSION PARTIELLE.....	39
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	40
Section 1 : DISCUSSIONS .....	41
Section 2 : RECOMMANDATIONS .....	49
CONCLUSION GENERALE .....	59
BIBLIOGRAPHIE .....	I
ANNEXES .....	III

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 Fiche signalétique de la compagnie ARO.....	7
Tableau N°2 : liste des actionnaires de ARO .....	8
Tableau n°3 : avantages et limites des outils utilisés .....	25
Tableau n°4 Chronogramme de travail .....	26
Tableau n°5 : Tableau récapitulatif de la communication interne de ARO .....	31
Tableau n°6 : Répartition des salariés selon leurs caractéristiques socio-professionnelles. ....	32
Tableau n°7 : Appréciation du niveau d'information par les salariés .....	32
Tableau n°8 : Appréciation du niveau des contacts avec les supérieurs hiérarchiques.....	33
Tableau n°9 : Appréciation par les salariés de la difficulté à faire remonter l'information.....	33
Tableau n°10 : Les bruits de couloir : facteur de l'inquiétude personnelle.....	34
Tableau n°11 : le retard de l'information officielle cause des bruits de couloir .....	34
Tableau n°12 : les bruits de couloir facteur de déformation de troncature de l'information .....	35
Tableau n°13 : l'amélioration de l'information comme un moyen de réduction des bruits de couloir.....	35
Tableau n°14 : les bruits de couloir comme inévitables.....	36
Tableau n°15 : le bruit de couloir comme un souhait .....	36
Tableau n°16 : l'encadrement lui-même est bien informé .....	36
Tableau n°17 : Appréciation de l'utilisation de téléphone.....	37
Tableau n°18 : Appréciation de l'utilisation de l'internet.....	37
Tableau n°19 : Appréciation de l'utilisation des réunions .....	38
Tableau n°20 : Appréciation de l'utilisation des notes de services .....	38
Tableau n°21 : La communication interne comme facteur de motivation .....	39
Tableau n°22 : Les autres facteurs de motivation .....	39
Tableau n°23 : Décomposition de la communication interne .....	59



**LISTE DES FIGURES**

Figure n°1 : La pyramide de Maslow .....	17
Figure n°2 : Schéma du processus de notre méthodologie de recherche .....	20
Figure n° 3 : Répartition du marché entre les Entreprises d'assurances .....	47
Figure n° 4 : Evaluation du chiffre d'affaires du secteur .....	48
Figure n°5 : Modèle et composantes de la communication interne .....	53
Figure n°6 : Démarche pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la communication interne.....	56

**LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES**

ACM	Assureurs Conseils de Madagascar
ARO	Assurance Réassurance Omnibranche
ARIG	ArabRe-Insurance Group
ATOP	Appui Technique aux Organisme Publics
AUXIMAD	Société Auxiliaire de Madagascar
BFV	Banky Fampanandrosoana ny Varotra
BNI	Banque Nationale pour l'Industrie
BSA	Bureau de Souscription d'Assurance
CA	Chiffre d'Affaires
DCOM	Directeur de la Communication
DG	Direction Générale
DRH	Directeur de Ressources Humaines
GIC	Group Insurance Commission
OST	Organisation Scientifique du Travail
PDM	Part Du Marché
SA	Société Anonyme

## INTRODUCTION

La période actuelle pouvant être définie comme l'ère de la complexité présente plusieurs caractéristiques. D'abord, l'époque des certitudes est révolue ; dans un environnement mouvant et difficile, l'humain devient la principale ressource des entreprises. Aussi, il s'agit d'optimiser son utilisation. La circulation de l'information est un moyen dont disposent les dirigeants pour ce faire. En s'accordant à dire que l'information est le pouvoir, c parce qu'il est constaté que l'individu informé devient apte à agir et à prendre une bonne décision.

Norbert Wiener, devant la difficulté d'appréhender cette nouvelle dimension, la définissait alors par ce qu'elle n'est pas ; « L'information n'est ni la masse ni l'énergie, l'information est l'information ». Dans ce nouveau contexte, communiquer devient une des dimensions essentielles de la vie organisationnelle, et la communication revêt multiples aspects. Elle peut être descendante, ascendante et latérale. Elle peut véhiculer des informations d'activités, utiles à l'entreprise pour assurer son fonctionnement, ou de convivialité permettant de vivre ensemble et en relation avec les autres et d'influer sur leurs comportements.

Les années 80 virent apparaître en France la notion de culture d'entreprise. Importée des Etats-Unis, elle intervint à un moment où le modèle classique de l'entreprise familiale avait de moins en moins cours. Il s'agissait à l'époque pour des sociétés de tailles importantes, de sortir de leur image de masse d'anonymes et de donner à ses employés l'envie de travailler vers un projet commun. Le retour du doute vis-à-vis des employeurs avait entraîné pour elles la nécessité de redonner une bonne image de l'entreprise et du travail. De cette approche naquit la communication interne.

L'évolution de la gestion au cours de ces dernières années s'est traduite par la place grandissante accaparée au sein d'une entreprise, par l'une des composantes des ressources humaines : la communication interne.

Selon Christian Michon : « la communication interne est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de message, d'idée et de valeurs entre les membres d'une organisation.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> MICHON Christian « Management et communication interne les six dimensions qu'il faut considérer »  
<http://www.revues.Org>.

Cette affirmation n'est guère aujourd'hui contestée par les dirigeants d'entreprise mais chacun a souvent une vision qui lui est propre, en fonction de ses convictions et de son style de management.

Les années 80- 90 marquaient une nouvelle étape; la communication interne devient une fonction institutionnalisée dans l'entreprise au même titre que le service de marketing, le service de contrôle de gestion ou le service de la comptabilité. Parfois, elle est rattachée à la fonction de gestion des ressources humaines. Le responsable de la communication interne prend en charge la gestion des outils existants, tels le journal interne et se fixe pour mission principale de faire fonctionner de la communication à l'intérieur de l'organisation à travers le réseau de correspondants, les événements et manifestations internes, l'accueil et l'intégration des nouveaux embauchés et le développement d'une culture d'entreprise. En dehors de cette mission permanente, il gère des projets de communication interne liés à l'activité de l'entreprise entre autres : adhésion à une nouvelle identité visuelle, projet de renouvellement du système informatique...

La principale particularité de la communication interne ne réside pas dans la technique utilisée, mais dans la cible. Il ne s'agit pas de convaincre un client, mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié, afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure. Il est, désormais, évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble.

La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel.

Par définition, « la motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés, ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction ». <sup>(2)</sup>

Pendant longtemps, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, un facteur de production ; ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs lesquels se sentant utilisés, restaient donc passifs, subissaient leur travail car ils n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, souvent encore tel est le cas aujourd'hui, pour les emplois précaires.

---

<sup>2</sup><http://www.Intellego.fr> .

Parallèlement aux mesures sociales qui ont notablement amélioré le statut du travailleur du 20<sup>ème</sup> siècle, les dirigeants ont cherché à susciter la motivation des salariés, par des mesures purement organisationnelles. La première vague fut lancée par Taylor, en 1911, l'objectif de l'OST (du partage des tâches et une meilleure rémunération, ajouté par FORD) était d'atteindre un rendement supérieur et une motivation accrue. La productivité a été augmentée, mais l'OST n'a pas atteint ses objectifs de motivation par le salaire. Il a donc fallu par la suite, regrouper certaines tâches entre elles. Le précurseur de ce changement, Herzberg en 1971, espérait revivifier l'intérêt direct de l'ouvrier à son travail, en lui confiant plus de responsabilité. Les résultats furent favorables, le personnel plus qualifié, plus motivé, plus efficace, moins absent et moins fatigué.

A la suite de ce changement, certains psychologues ont noté qu'avec le temps, la motivation s'estompait. Les facteurs de motivation doivent donc être continuellement renouvelés ou accentués.

Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe, entre autres, par leur dialogue avec leurs salariés. Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

En voulant ainsi nous référer au cas de la compagnie ARO, sa réussite a été toujours remarquable vis-à-vis de la concurrence. A rappeler que cette société a comme activité principale : l'assurance, la réassurance et la coassurance. Elle est leader sur le marché national du produit d'assurances. Dans le présent cas notre population étudiée est l'agence de cette compagnie à Ampefiloha.

En effet, bien que la communication interne en entreprise se doive de préconiser le bon fonctionnement de la structure, elle devient aujourd'hui source de problèmes, source de malentendus et source de désaccords.

En fait, la multiplication des niveaux hiérarchiques crée un phénomène bien connu de déformation de l'information. Les objectifs et la stratégie de l'organisation restent méconnus. Le cloisonnement entre les services est la règle et fait ignorer ce que font les autres.

Les besoins en matière d'information et de communication se font ressentir dans la plupart de nos entreprises. La communication interne utilise des outils de plus en plus nombreux et pourtant, souvent, le personnel se déclare peu ou mal informé.

Dans l'entreprise, les problèmes d'information sont divers : l'absence d'information pour les employés sur les activités de leur service, sur les activités globales de l'entreprise sur son organisation, puis sur les nouvelles recrues. Les employés se sentent sous-estimés et frustrés, car ne disposant toujours pas d'information. Ils n'ont surtout qu'à se contenter d'exécuter des directives. Des situations de ce genre détériorent considérablement l'ambiance de travail et le climat relationnel.

Par conséquent, l'objet de notre mémoire est de répondre à la problématique suivante : **« comment motiver le personnel de l'entreprise à l'aide de la communication interne ? ».**

Dans le présent travail, nous tenons à préciser que l'objectif global est de **montrer l'importance de la communication interne dans l'entreprise**. Pour plus de précision et pour nous permettre d'atteindre cet objectif, nous allons énumérer ci-après, les objectifs spécifiques.

Pour ce faire, deux objectifs spécifiques sont fixés à savoir :

- **Identifier les outils et supports de la communication interne ;**
- **Identifier la relation entre la communication interne et la motivation du personnel.**

Ensuite, pour mener à bien notre travail, nous retenons les hypothèses suivantes :

- **La communication interne est un vecteur de la motivation et de l'implication de soi ;**
- **La communication interne, un levier de management et un moyen efficace pour anticiper la propagation des rumeurs.**

A cet effet, les résultats suivants sont attendus :

- ✓ **La communication interne, un outil essentiel dans la mobilité du personnel et dans la création de l'éthique, la motivation et l'enthousiasme des acteurs internes à l'entreprise ;**
- ✓ **Création de langage commun qui permet à chaque acteur d'entreprise de structurer son comportement professionnel autour des valeurs communes.**

Pour élaborer cet ouvrage, qui s'intitule « **communication interne et motivation du personnel, cas de la société ARO agence Ampefiloha** » nous avons adopté un plan sur le modèle IMMRED. Nous allons repartir l'étude en trois grands chapitres.

Le premier va présenter les matériels et méthodes que nous avons adoptés pour mener l'étude à bien. Il s'agit en grande partie de la documentation et de l'utilisation de divers outils de recherche et de collecte de données pour recueillir le maximum d'informations concernant notre thème de recherche.

Ensuite, les résultats de l'étude vont s'articuler sur la communication interne et la motivation du personnel.

Enfin, le dernier chapitre va être axé sur les discussions et recommandations où les hypothèses formulées sont confirmées ou infirmées en fonction des résultats obtenus, à confronter aux résultats attendus. Nous y proposerions aussi des améliorations.

# CHAPITRE I: MATERIELS ET METHODES

Nous avons annoncé précédemment les hypothèses de notre étude pour vérifier si la communication interne est un vecteur de la motivation et de l'implication de soi, et aussi si elle est un levier de management et un moyen efficace pour anticiper la propagation des rumeurs. A cet effet, nous devons décrire les outils nécessaires et la méthodologie retenue pour pouvoir les vérifier.

Ce premier chapitre sera consacré à la description des techniques et les outils nécessaires, disponibles durant la réalisation de cet ouvrage. Il se rapporte au contexte général de l'étude, à la méthodologie de la collecte des données pour la vérification empirique et la modélisation théorique. En fait cette partie présente les mobiles authentifiant les fruits de notre recherche.

La première section concerne les matériels utilisés. Il s'agit de justifier le choix de la zone d'étude et de ses caractéristiques, c'est-à-dire la société ARO, ses objectifs, missions et activités. Pour cela, nous allons indiquer les renseignements nécessaires pour l'identifier. Nous allons relater les théories sur la communication interne et sur la motivation du personnel ainsi que le matériel utilisé lors de la descente sur terrain.

La seconde section va se focaliser sur la méthodologie de la collecte des données pour la vérification empirique. Nous allons y présenter successivement le type d'enquête utilisé lors de l'étude, le mode du choix de la population étudiée, les limites de recherche ainsi que le chronogramme des activités menées.



## Section 1 : MATERIELS

Cette section a pour objectif de montrer la façon dont pour parvenir à obtenir toutes les données de l'étude qui vérifient l'hypothèse de départ. D'abord, elle va présenter la société ARO à travers son historique, ses activités, ses missions, ses objectifs et ses organisations. Ensuite, elle va décortiquer les matières de notre recherche, c'est-à-dire, les concepts de la communication interne et de la motivation du personnel et, enfin, les matériels utilisés lors de la réalisation de ce travail de recherche.

### 1-1 : description de la société ARO

Présenter l'entité étudiée s'avère indispensable, afin de pouvoir situer le cadre de notre travail. En effet notre analyse et surtout les propositions que nous allons formuler permettent de mieux connaître cette société et l'environnement dans lequel elle évolue. Seront abordés dans cette sous-section : l'identité de l'Entreprise, son historique, ses missions, ses objectifs et son organisation.

#### 1-1 -1 Identification de la compagnie ARO

La compagnie ARO fait partie des grandes entreprises. Elle est leader sur le marché national du produit d'assurances. Ci-après son identification juridique détaillée:

Tableau n°1 Fiche signalétique de la compagnie ARO

DENOMINATION SOCIALE	ASSURANCE /REASSURANCE/OMNIBRANCHE
Siège social	77, Rue Solombavambahoaka Frantsay Antsahavola
Nature juridique	Société Anonyme(SA)
Secteur d'activité	Secteur Tertiaire
Marché	Marché de l'assurance, avec un PDM de 55%
Numéro statistique	660111119481110004
NIF	200000195
N°RC	- 2002 B 0559 chronologique - 6764 analytiques
Téléphone	+261 2022201554
Fax	+261 202234464
E-mail	<a href="mailto:aro@moov.mg">aro@moov.mg</a>
Site web	<a href="http://www.aro.mg">www.aro.mg</a>
Boite postal	42
Slogan	« Vivre et entreprendre avec sérénité »

Source : document interne, Mai 2015

- **Les actionnaires de la compagnie ARO**

La compagnie d'assurance ARO a plusieurs actionnaires dont les principaux sont affichés dans le tableau suivant avec leurs taux d'accompagnement :

Tableau n°2 : liste des actionnaires de ARO

<b>Nom des actionnaires</b>	<b>Taux d'accompagnement</b>
Etat malagasy	73,35%
Personnel ARO	6,28%
Société nationale des participations	6,59
Société des gestions et de recouvrement	2,93%
Autres porteurs	10,84%

Source : document interne, mai 2015

- **Les partenaires de la compagnie ARO**

Les principaux partenaires de la compagnie sont :

- Les banques comme la BFV, BNI ;
- Les actionnaires de la compagnie.
- Mais ARO collabore aussi avec d'autres partenaires locaux et internationaux, à savoir : BEST-RE, AXA CORPORATE solutions, ARIG, GIC, ZURICH INSURANCE SERVICE, MUNICH-RE AFRICA-RE...

- **Les points de ventes de la compagnie**

La compagnie ARO dispose de deux types de points de vente : les points de vente directe (ou agence directe) et les points de vente indirecte (ou agence indirecte).

- Les points de vente directe

Ils sont répartis dans divers lieux :

- Agence d'Antananarivo composée de : la direction régionale d'Antananarivo ; l'agence des Assureurs conseils de Madagascar (ACM) Ampefiloha ; l'agence 16 Analakely – 13 Avenue de l'indépendance ; l'agence 18 Ampefiloha et l'agence ATOP (Appui Technique aux Organismes Publics) ;
- Agence directe Fianarantsoa : la Direction régionale de Fianarantsoa et l'agence régionale de Manakara;
- Agence directe Toamasina :  
La Direction régionale de Toamasina et l'agence régionale d'Ambatondrazaka.

- Agence directe de Toliara : la Direction régionale de Toliara, l'agence régionale de Tolagnaro et l'agence régionale de Morondava;
- Agence directe d'Antsiranana : la Direction régionale d'Antsiranana, la direction régionale Sambava, l'agence régionale d'Antalaha, l'Agence régionale d'Ambanja et l'agence régionale de Nosybe.

➤ Les points de vente indirecte

Ils s'agissent de :

- Bureau de souscription d'Assurance Isoraka (BSA);
- Henri Fraise Fils Assurances Akorondrano;
- Cabinet Mitsinjo Antsahamanitra;
- ASCOMA Madagascar Tsaralalana;
- AUXIMAD Antsahavola;
- Actuariat Océan Indien – Maison des produits 67ha.

### **1-1-2 Historique de la société**

A l'origine, ARO était une émanation du groupe LA PRESERVATRICE qui était une société anonyme (SA) de droit français fondée à Paris en 1964. Elle opérait dans les Assurances contre les accidents, les incidents et les risques divers. Elle s'est transformée par la compagnie ARO en 1975.

L'annexe n°2 donne quelques dates marquant l'histoire de cette compagnie. Le nom ARO « Assurance-Réassurance-Omni branche » est apparu après un concours collectif entre le personnel de la compagnie.

### **1-1-3 Les missions de la compagnie ARO**

La compagnie d'assurance ARO constitue une entreprise prestataire de services. Sa prestation consiste à assurer et à réassurer les clients contre des risques divers qui pourront survenir dans leurs vies. Les « assurés » ou les clients peuvent être une personne physique ou morale. ARO a pour mission principale de réduire les risques incertains et soudains qu'un individu peut subir au cours de son existence. Cette société réalise deux missions : économique et financière.

- **La mission économique**

Elle consiste à participer activement dans la sécurisation du patrimoine national. Ce patrimoine est constitué en premier la population, d'où les fondements des assurances vies. En tant qu'assureur privé, la compagnie ARO s'associe véritablement à l'administration du pays. Ces actions se manifestent par une participation réelle à l'effort économique pour l'emblème de la nation.

- **La mission financière**

Pour pouvoir bénéficier des produits d'assurances, les clients doivent payer des cotisations régulièrement. Appelées également « primes », elles sont transformées en indemnités lorsqu'un assuré subit un dommage. Néanmoins, cette situation peut ne pas se produire ; dans ce cas, la somme cotisée revient à la caisse de l'assureur. Grâce à cela, la compagnie travaille en partenariat avec d'autres établissements, comme les banques, les entreprises nationales, les entités en cours de création et les investisseurs immobiliers. Ces actions visent à assurer la sécurité financière de la société.

#### **1-1-4 Objectifs et activités de la société**

- **Objectifs**

Cette société comporte trois objectifs : les objectifs principaux, les objectifs complémentaires et les objectifs actuels.

- **Les objectifs principaux**

L'objectif principal de la compagnie ARO vise à être « leader en commerce d'assurance », c'est-à-dire à conserver et à protéger sa position sur le marché. Mais elle voudrait aussi perfectionner son image face aux cibles, progresser dans ses activités et rehausser sa rentabilité financière.

- **L'objectif complémentaire**

Collaborer avec des entrepreneurs pour un nouveau projet intéressant fait partie de l'objectif complémentaire de la compagnie ARO. Son partenariat est conditionné par son intention de devoir être potentiellement exploitable.

- **Les objectifs actuels**

Actuellement, la compagnie veut être à la hauteur de la Technologie de l'information et de la communication.

### ▪ **Les activités de la compagnie ARO**

La société ARO est une institution financière caractérisée par trois activités dont l'assurance, la réassurance et la coassurance. L'assurance est une activité qui consiste à protéger les assurés des dommages subis en cas d'accident.

Cette protection est exprimée financièrement par le paiement d'indemnités aux sinistrés. La société ARO a comme mouvement capital la vente des services de défense concernant les personnes, leur patrimoine, leurs biens et leur famille. Elle offre des assurances vie et des assurances non vie aux particuliers et aux professionnels.

La réassurance est l'action d'assurer un assureur. La société ARO accepte des engagements de réassurer aussi bien localement qu'internationalement.

### **1-1-5 L'organisation de la compagnie ARO**

Outre sa portée structurelle et hiérarchisée, l'organigramme consiste à améliorer et à planifier les tâches utilisant des moyens humains, matériels et financiers.

Nous communiquons l'organigramme général de la compagnie ARO en Annexe 3 et L'organigramme de l'agence Ampefiloha en Annexe 4.

L'agence ARO Ampefiloha dispose d'un effectif de 15 agents dont 8 cadres, 6 non cadres et un coursier.

### **1- 2 : Cadrage théorique de l'étude**

Ce cadrage théorique comprend les théories concernant nos études. D'abord la théorie sur la communication interne et, ensuite, la théorie sur la motivation du personnel.

#### **1-2-1 Théories sur la communication interne**

Elle se définit comme suit : « La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés »<sup>3</sup>.

Selon de nombreux auteurs, la communication interne est l'ensemble des flux d'informations à l'intérieur d'une organisation. Claude Duterme avance qu' « elle se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise, la gestion de l'information et, dans sa version la plus élaborée, la recherche de consensus autour de ce qu'on appelle la culture d'entreprise »<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> <http://www.strategie.fr/communication> interne

<sup>4</sup> DUTERME Claude « Communication interne en entreprise. L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations »

« La communication interne c'est l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise. »<sup>5</sup>

- **La place de la communication interne dans l'entreprise**

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes : la Direction des ressources humaines, parce que la communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information, la direction de la communication, car considérée comme s'inscrivant dans la politique globale de communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue primordiale et à la Direction Générale. Ce choix dépend, en fait, de la direction que désire donner le management de la société à sa communication.

- **Le rattachement à la Direction de ressources humaines**

De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et même aujourd'hui dans certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction du marketing social ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est toute trouvée, dès lors le media est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. Mais la communication interne revêt également un aspect commercial et stratégique important, lequel nécessitera certainement un effort plus important de la part de la Direction des ressources humaines.

- **Le rattachement à la Direction de la communication**

Un tel rattachement paraît évident, puisqu'il existe là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent. Généralement, le problème rencontré dans ce type d'organigramme réside au niveau des responsables de la direction de la communication, qui considèrent souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe. Dans une telle situation, la communication interne ne deviendrait plus qu'une simple « traduction » interne de la communication externe. Ce cas de figure est loin d'être acceptable, car les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et,

---

<sup>5</sup>LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie Hélène, Communicator, Dunod 6<sup>ème</sup> édition, 2012

rarement, les mêmes budgets. Une telle organisation nécessite donc d'intégrer à la direction de la communication dans une réelle dimension managériale et de ressources humaines.

➤ **Le rattachement à la Direction Générale**

Cette troisième solution permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour le mettre en œuvre. Les entreprises choisissant cette solution profitent efficacement des capacités de la communication interne, dès qu'elles nouent des liens étroits avec la Direction des ressources humaines et la Direction de la communication.

Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre, que le discours tenu ne devienne une propagande de la direction générale pour faire passer certaines décisions difficiles.

• **Les rôles de la communication interne dans l'entreprise**

La communication interne crée un sentiment d'appartenance des collaborateurs pour les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise, afin de favoriser l'atteinte des objectifs globaux et d'accroître les ventes. Elle permet également d'accompagner le changement et d'anticiper la propagation de la rumeur. Le fait que les salariés découvrent une information concernant leur structure par l'extérieur, par voie de presse ou par tout autre moyen peut s'avérer dommageable pour l'efficacité de l'entreprise.

En effet, il existe une forte corrélation entre l'engagement des salariés, leur implication et la préférence de l'entreprise.

La communication interne remplit maintes fonctions, à savoir:

- exposer des résultats ;
- transmettre des informations ;
- expliquer une nouvelle orientation ;
- motiver les collaborateurs ;
- rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise.

- **Les supports d'une communication interne**

Il existe une multitude de supports. Avant de passer à l'action, il faut définir la cible et ne pas négliger la mise à jour des contenus.

-Journal interne : traditionnellement imprimé sur papier même si, désormais, de nombreux supports n'existent que sous format électronique, il a pour principale caractéristique d'être distribué et d'offrir un regard sur les différents enjeux de l'entreprise. Il permet de sensibiliser et d'éclairer le lecteur sur les réalités qui l'entourent.

-Livre d'accueil : ou « welcome package » fournit des repères au nouvel arrivant et participe à son intégration au sein de la structure ;

-Note écrite : (note de service/notice d'information) elle donne des directives ou des explications.

-Tableau d'affichage : les affichages sont un excellent moyen de communication interne parce qu'ils peuvent être placés dans des endroits très fréquentés, comme la cantine, les salles de réunion ou encore la machine à café.

-Réunion : regroupement de plusieurs personnes dans un lieu donné à un horaire précis et pour un temps défini pour discuter, débattre, prendre des décisions autour d'un sujet. Une réunion est efficace quand ses objectifs ont été préalablement définis pour être atteints dans le temps imparti.

-Team building : il est défini comme l'orientation du groupe vers un objectif commun, la valorisation et l'expression des compétences de chacun, la meilleure circulation possible de l'information, la création.

-Conventions/séminaires : ils sont destinés à faire le point avec les salariés : pour y parler de stratégie, pour s'interroger sur « ce qui va » et « ce qui ne va pas », pour y féliciter les meilleurs éléments et, bien souvent, pour y cultiver une certaine ambiance festive permettant de souder le groupe et de relancer la motivation.

-Intranet : véritable outil stratégique de communication interne de l'entreprise, il a pour but de faciliter l'accès à l'information. Suivant son métier, sa fonction, sa situation géographique, l'utilisateur a accès ou non à certaines informations.

- **Les circuits de la communication interne**

A l'intérieur de l'entreprise, l'information suit divers circuits constituant les composantes de la communication interne. Elle utilise des circuits, dont le nombre croissant est lié à l'évolution des techniques qui seront brièvement présentées.



Ces circuits sont devenus beaucoup plus complexes et difficiles à décrire dans l'entreprise actuelle que dans l'entreprise taylorienne. A l'origine, comparables aux fils d'une marionnette, ils s'apparentent maintenant à un véritable système nerveux de l'entreprise. L'information circule selon trois circuits principaux. Elle est, d'abord, descendante et correspond à la conception classique de l'ordre donné par le supérieur au subordonné. Elle est, ensuite, ascendante, de la base vers la hiérarchie. La loi Auroux du 4 Août 1982 sur l'expression des salariés traduit la volonté du législateur d'encourager la circulation de l'information dans l'entreprise et d'éviter qu'elle soit à sens unique. Elle est, enfin, latérale entre acteurs opérant à un même niveau de la hiérarchie organisationnelle.

De linéaire, le mouvement de l'information dans l'entreprise est devenu aujourd'hui brownien. Les voies suivies sont au nombre de quatre. La voie hiérarchique est la plus ancienne, en tant que passage obligé de la plupart des directives, procédures et changements organisationnels. Elle correspond à l'activité classique d'encadrement. Puis la voie représentative est venue compléter la première pour permettre une remontée de l'information et constituer une sorte de contre-pouvoir face au pouvoir hiérarchique. Elle assure un rôle essentiel en cas de conflit dans l'entreprise. Ces deux voies sont celles classiques de la communication interne, pendant longtemps, celles-ci ont été les seules. Ensuite la voie participative correspond à l'approche « ressources humaines », au désir d'impliquer les divers acteurs de l'entreprise dans ses projets. Elle peut prendre différents aspects : cercle de qualité, groupes de projet, etc... La quatrième est la voie médiatique qui fait de la communication interne une fonction à part entière avec ses professionnels et ses moyens souvent coûteux et de plus en plus sophistiqués techniquement (audio-visuel, télématique, informatique...).

### **1-2-2 Théories sur la motivation du personnel**

Le sens étymologique du terme motivation nous aide à comprendre les diverses définitions données à ce terme. Motivation vient du latin *motivus* qui veut dire mobile et movère. La motivation concerne donc « l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement »<sup>6</sup>.

Par définition, « La motivation est ce qui incite un employé ou un groupe d'employés ayant des besoins et des aspirations distinctes, à travailler en vue d'atteindre les buts de l'organisation avec plus de satisfaction »<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>A.Chemak, C. Fromage C « le capital humain » Ed Liaison, 2006, p 111

<sup>7</sup>C. Leboyer, Levy « la motivation dans l'entreprise » Ed d'organisation, Paris, 1998, p14

La motivation du personnel est « l'élément clé de la réussite d'une entreprise. »<sup>7</sup> En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel.

Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés les plus motivés. Un personnel motivé se caractérise par une productivité élevée, un travail de grande qualité, un grand sens de l'urgence qui lui permet de gérer des situations de stress accru et une plus grande implication personnelle dans le travail.

- **Analyse des facteurs de motivation**

La motivation des salariés étant un facteur déterminant pour augmenter la productivité du personnel, de nombreux auteurs ont essayé de cerner les facteurs de motivation qui pouvaient la favoriser.

- ❖ **L'analyse de Taylor**

Taylor est l'un des premiers à analyser les rapports entre l'homme et son travail. Son analyse se base sur le postulat que l'homme est un être rationnel dont le but est d'avoir un salaire pour satisfaire ses besoins. Pour lui, c'est essentiellement la motivation économique qui pousse l'employé à travailler. Taylor préconise une organisation du travail autour de « la carotte et du bâton ». La carotte sert à récompenser, par exemple par des primes, les efforts des salariés et le bâton à punir, à l'aide de retraits sur salaire, le manque d'investissement au travail.

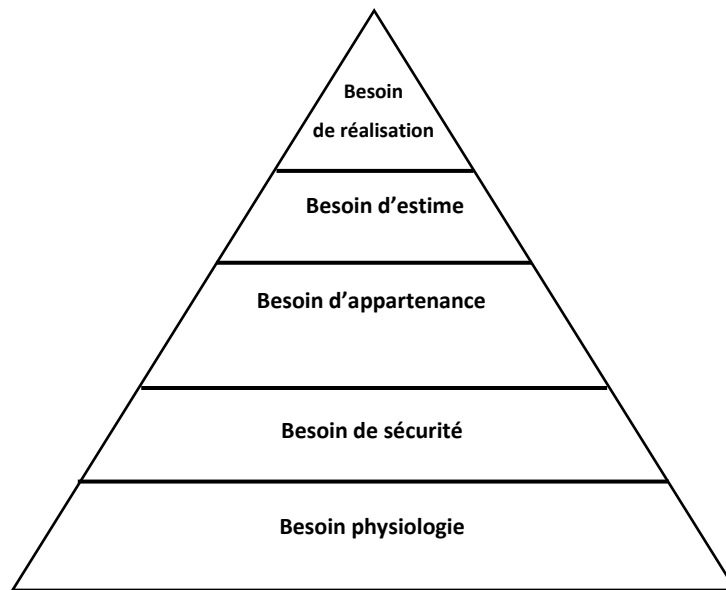
- ❖ **L'analyse de Mayo**

Mayo réagit contre la conception rationnelle de Taylor qui oublie la dimension humaine du travailleur. Il conclut que le personnel a des besoins et des motivations qui ne sont pas uniquement économiques. Mayo assure que le rendement augmente, quand ces derniers sont satisfaits. Il préconise une organisation du travail soucieuse de ces besoins et permettant aux travailleurs de nouer des relations personnelles et des groupes, de façon à les motiver et à les rendre plus productifs.

- ❖ **L'apport de l'analyse de Maslow**

Maslow complète l'analyse de Mayo par une pyramide des besoins. Il montre qu'il faut tenir compte des besoins physiologiques du personnel, mais aussi de ses besoins de sécurité, d'appartenance, d'estime, de considération et de réalisation.

Figure n°1 : la pyramide de Maslow



Source : <http://www.intelligo.fr>, mai 2015

- **Les techniques de motivation**

L'organisation doit mettre en place des techniques de motivation financière qui s'appuient sur les aspirations économiques du personnel. Elle doit les compléter par des motivations non financières, pour y prendre en compte les autres aspirations.

- **Les mesures de motivation financières**

La rémunération est le premier facteur de motivation. C'est elle, en effet, qui assure la satisfaction des besoins de subsistance. Les motivations financières sont efficaces pour mobiliser le personnel, car elles poussent à détecter et à récompenser l'implication, la performance et les résultats des employés les plus productifs.

- **Les mesures de motivation non financière**

- 1- Motiver en créant un sentiment d'appartenance

Les motivations non financières peuvent viser à créer un sentiment d'appartenance, à renforcer les liens entre les salariés pour créer un esprit d'équipe. Elles peuvent concerner l'organisation d'activités collectives. Il peut s'agir aussi de promouvoir des relations affectives.

## 2- Motiver par une bonne gestion de carrière

Quand il s'investit dans une entreprise, le salarié espère pouvoir y faire carrière. Les possibilités de progression de carrière qui lui sont offertes peuvent aussi être déterminantes. Pour motiver ses salariés, l'entreprise a donc intérêt à récompenser leurs efforts, en proposant des possibilités de promotion et d'accès à de nouvelles fonctions gratifiantes.

## 3- Motiver par le dialogue social

Dans une organisation, les tensions sont inévitables. Elles peuvent être dues à des suppressions d'emploi, aux rémunérations, et, aux conditions de travail. Toutefois, en mettant tout en œuvre pour limiter les conflits et faciliter le dialogue, l'organisation améliore le climat social. Le personnel aura le sentiment d'être davantage pris en compte, et estimé de pouvoir réaliser plus sereinement son travail. Sa motivation ne sera qu'améliorée.

### **1- 3 : Le matériel utilisé lors de la descente sur terrain**

C'est le matériel propre que nous avons utilisé durant la descente. Il est composé d'un questionnaire guide. Nous avons spécialement retenu pour faciliter la collecte des informations pendant la réalisation de l'entretien et pour pouvoir ajuster l'exactitude des renseignements obtenus vis-à-vis de la réalité.

#### **1-3-1 Le questionnaire guide**

D'abord, un questionnaire peut être défini par une liste de questions, établie dans le but de collecter des données sur un sujet déterminé. Selon DE Boeck : « le questionnaire est une liste des questions construites dans le cadre de l'obtention des informations correspondant à une évaluation d'un fonctionnement »<sup>7</sup>.

Nous avons spécialement élaboré ce questionnaire guide pour avoir des informations ; à cet effet, nous pouvons facilement tirer une conclusion sur le fond de notre problématique, pareillement sur la vérification des validités de nos hypothèses de travail. Quant à l'élaboration de notre questionnaire guide, nous avons utilisé deux types de questions :

Le type « question fermée », avec des réponses aux choix multiples a pour but de faciliter à l'interlocuteur le choix des réponses exactes, ainsi que d'orienter ses opinions sur les réponses proposées au lieu de réfléchir à d'autres réponses.

---

<sup>7</sup> DE Boeck : « Questionnaire », Université Bruxelles 1991, Mai 2015.

L'autre type concerne la « question ouverte » : il donne à l'interlocuteur le privilège de s'exprimer à sa manière. Ce type de question est donc vraiment nécessaire, notamment dans l'espoir de la richesse des informations recherchées. Nous pouvons même y escompter d'autres informations inespérées.

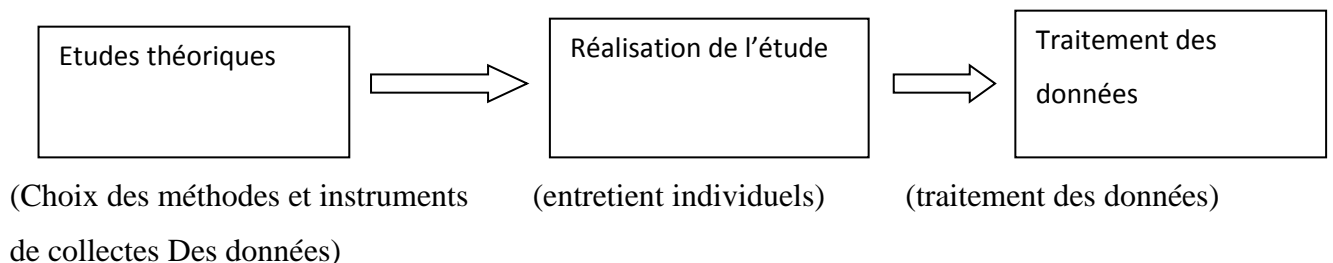
## Section 2 : METHODES

Cette section consiste à définir l'univers de la recherche, mais aussi, sa stratégie adoptée pour mener à bien ce travail.

### 2-1 : Méthodologie de la recherche

La complexité de l'entreprise des travaux de recherche nous a obligés de nous doter d'une démarche pour bien diriger notre étude. Cette méthode va donc du général au particulier. Elle se fera, donc, à travers une logique bien définie, en partant d'une étude théorique, suivie des travaux pratiques et, enfin, pour aboutir à la déduction valorisant les résultats obtenus. Pour mieux administrer ce travail de recherche, nous présentons dans cette sous-section les étapes du traitement des données, ainsi que, les méthodologies de notre étude qui peuvent être schématisées comme suit :

Figure n°2 : schéma du processus de notre méthodologie de recherche



Source : Auteur, mai 2015

Pour collecter le maximum d'informations sur notre thème, nous avons combiné trois techniques de recherche dont la recherche documentaire, la recherche sur internet et l'entretien semi-dirigé.

#### 2-1-1La recherche documentaire

Cette technique est la plus importante, tout au long d'un processus respectant toutes les règles procédurales qui peuvent servir de guide pour ceux qui en auront besoin.

Les recherches bibliographiques ont été orientées vers notre thème. Nous avons eu recours à la bibliothèque centre Ambolokandrina Ravitoto, a centre d'études et de recherche en Gestion dans notre département.

Au sein de l'organisation, nous avons consulté des documents de communication. Pour nous servir de balises. En outre, des mémoires sur la communication, des journaux et des ouvrages divers nous ont aidés.

### **2-1-2 La recherche sur internet**

Dans tous les domaines de cette étude, Internet a également constitué une importante source de collectes d'informations. Il nous a permis de faire plus amples connaissances avec le rôle de la communication interne en entreprise.

### **2-1-3 L'entretien**

- **Définition**

L'entretien est une sorte de rendez-vous fixé entre deux ou plusieurs personnes qui se rencontrent pour avoir une conversation sur un thème de recherche déterminé. Il est connu comme une méthode de collecte qui vise à recueillir des données fiables et authentiques dans le but de les analyser et de les interpréter. Il s'agit d'une technique qui porte exclusivement sur l'information verbale.

- **Type d'entretien**

Nous distinguons généralement trois types d'entretien en fonction de leur degré de structuration :

- L'entretien non directif

Ce type d'entretien appelé également entretien libre ou en profondeur est une entrevue dans laquelle l'enquêté développe le thème qui lui est proposé. Par ailleurs, l'enquêteur utilise des relances mais n'introduit aucune nouvelle information.

- L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif ou entretien partiellement structuré consiste à fixer au départ toutes les consignes et les divers thèmes du « guide entretien » qui y seront introduits en fonction de son déroulement qui ne seront pas abordés spontanément par le sujet.

Il est le plus fréquemment utilisé parmi ces différents types d'entretien de recherche.

- L'entretien non directif

Appelé également entretien standardisé, il s'apparente à la méthode du questionnaire mais reste fondamentalement différent dans la mesure où l'enquêté peut répondre comme il le souhaite à la question posée et où l'enquêteur peut observer les réactions du sujet aux questions posées. Ce type d'entretien est indispensable pour effectuer des comparaisons, des classifications pour vérifier des hypothèses. Il faut bien noter qu'il n'existe pas de non directivité absolue, notamment, dans la mesure où les relances ne se font pas au hasard. La situation d'entretien est sociale et, de ce fait, le sujet n'est pas « libre » de dire ce qu'il veut.

Dans notre cas, nous avons recouru à l'entretien semi directif. Ceci a été choisi afin de pouvoir limiter le domaine de l'étude, d'avoir le maximum d'informations importantes, de mieux faciliter le dialogue avec les personnes à enquêter. A l'agence ARO Ampefiloha, nous avons exclusivement utilisé l'entretien semi-dirigé individuel auprès du Directeur de l'agence et des 12 autres membres du personnel.

Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux, grâce à des rendez-vous pris au préalable. Les personnes ciblées, à travers un certain nombre de questions ouvertes, nous ont fourni des éléments de réponse sur ce qu'elles pensaient de la communication interne et de la motivation du personnel. L'entretien nous a permis d'engager un contact direct avec nos interlocuteurs. Ce climat a favorisé des échanges avec plus de vivacité. La possibilité de laisser parler les acteurs principaux de notre population d'étude tout en opérant des réaménagements et des réadaptations, a été une des opportunités que nous a offert la technique dans ce cas précis. En réalité, l'entretien a été plus qu'une extraction d'informations, une complexité sociale basée sur l'interaction entre deux personnes (l'intervieweur et l'interviewé). Le but de l'entretien dit qualitatif est de permettre à l'interviewé d'exprimer son point de vue, son expérience, sa propre logique... et ce en le laissant libre de choisir son mode d'expression, l'ordre qu'il veut.

Pour nos différents entretiens, nous avons choisi la prise de notes. Cette technique nous a permis de mettre davantage en confiance nos interlocuteurs, de leur donner la garantie sur le caractère totalement anonyme de la recherche. Dans notre carnet de notes, nous consignons les choses essentielles remarquées, entendues, ressenties... Nous avons évité l'utilisation d'un dictaphone qui pourrait être source de crispation et de méfiance. Nos préoccupations étaient et sont purement académiques.

#### **2-1-4 L'échantillonnage**

L'échantillonnage va porter sur le personnel de l'entreprise. Au début de l'enquête nous avons opté pour l'échantillonnage accidentel. Nous préconisons d'interroger tous ceux que nous aurons rencontrés puis au regard des hésitations des salariés lorsqu'on les abordait, nous avons décidé d'opter pour l'échantillonnage boule de neige, ainsi nous n'interrogeons que le personnel qui acceptait de répondre librement à nos questions. Le questionnaire est anonyme et est à distribuer aux personnes volontaires.

- **Echantillon boule de neige :**

Pour les besoins de notre étude, nous avons opté spécifiquement pour l'échantillon en boule de neige. C'est une constitution d'un échantillon non probabiliste. On interroge un premier sous-groupe de la population qui identifie d'autres membres du groupe, lesquels, interrogés à leur tour désignent d'autres personnes appartenant à la population et ainsi de suite.

La méthode de la boule de neige consiste à diffuser le questionnaire à des personnes connues ayant les caractéristiques que nous cherchons puis de leur demander d'indiquer d'autres personnes de profil similaire. C'est l'effet boule de neige ! Bien sûr, cette méthode ne fournit pas un échantillon représentatif mais elle est très simple à mettre en œuvre.

Notre enquête a concerné 12 personnes à part le directeur de l'agence. Notre choix de limiter le sondage aux seuls agents de l'agence ARO se justifie par le caractère de notre étude qui est strictement interne.

#### **2-1-5 La collecte des données**

La collecte des informations est une étape primordiale à la vérification de l'hypothèse de l'étude en vue d'obtenir des résultats pertinents et sincères. Cependant, les informations recueillies doivent être fiables puisque la crédibilité est l'un des principaux critères permettant à une information d'être prise en compte et traitée. La collecte des données s'est faite à l'agence ARO Ampefiloha pendant l'heure du travail.

A cet effet, cette fiabilité peut être trouvée dans les :

- **Données primaires :**

Il s'agit généralement de données collectées par nous-mêmes par des entretiens effectués sur quelques membres du personnel.

- **Données secondaires :**

Il s'agit de données collectées à partir des documents de la société mis à notre disposition.



En outre, elles comprennent également de documents que nous avons collectés à l'extérieur de la société, à savoir dans des centres d'information et de documentation privés et publics, et aussi par des recherches effectuées sur internet.

## **2- 2 Présentation des variables**

D'une manière générale, est considérée comme variable toute caractéristiques de l'environnement physique et social, tout comportement dont les manifestations peuvent avoir un impact sur l'équilibre général. Défini ainsi, une variable est un caractère qui peut prendre des valeurs différentes en grandeur et en intensité, qualitativement et quantitativement.

Pour le cas spécifique de la compagnie ARO, nous avons retenue comme variables : les caractéristiques socio- professionnelles, le niveau d'information des salariés, la qualité de l'information descendante, qualité de l'information ascendante, l'existence des bruits de couloir, transmission de l'information par l'encadrement, les moyens de communication utilisés et les facteurs de motivations.

Pour la variable caractéristique socio-professionnel, dans une entreprise, le poste occupé joue un rôle primordial dans le comportement et les représentations des agents. Selon que l'on soit Directeur Général ou agent de liaison, on n'a pas toujours la même lecture des événements marquant la vie de l'organisation. Dans le cas de la société ARO, cette variable nous permet justement de comprendre la spécificité de chaque poste et d'entrevoir les interactions possibles.

## **2-3 Le traitement des données**

Les traitements des données recueillies est une étape primordiale à la préparation de mémoire de fin d'études. A cet effet, cette étape nous permettra de mettre en exergue les méthodes d'identification d'informations recueillies durant toutes les recherches effectuées.

Avant de procéder au traitement proprement dit, nous avons trié les données obtenues à savoir les données primaires et les données secondaires ;

De tout ce qui précède, les données qui proviennent des recherches bibliographiques et webographiques, de l'entretien et des données de nos recherches personnelles nécessitent une analyse approfondie en vue d'obtenir des résultats. Ce traitement de données est vraiment indispensable si nous voulons présenter le résultat des recherches effectuées. Pour faciliter donc le traitement des données, nous avons eu recours aux outils de Microsoft office.

Ce travail concerne généralement la saisie des données sur un ordinateur. Il s'est déroulé juste après la réalisation de l'étude sur terrain et nous avons particulièrement utilisé le

logiciel informatique, appelé : « Microsoft office 2007 » pendant son achèvement. Ce logiciel comprend plusieurs variantes à son actif mais notre propos a été spécialement traité à partir des deux formes :

Il y a le « Microsoft Word 2007 » qui nous a beaucoup servi dès les débuts de la saisie des données collectées jusqu'à la mise en forme de cet ouvrage. C'est par sa grâce que nous avons eu aisément les formats et les styles des caractères de la rédaction : de même pour les insertions des divers graphiques qui illustrent les résultats de notre étude :

La deuxième forme est le « Microsoft Excel 2007 ». Nous l'avons généralement utilisé pendant les formalisations des tableaux récapitulatifs des informations collectées.

#### 2-4 Limite de l'étude.

La recherche connaît quelques limites dues au fait que nous avons interrogé un nombre restreint du personnel, compte tenu du refus de certains de répondre au questionnaire.

Alors que la personne en compte tenu de tout le personnel aurait permis une étude plus exhaustive. Le premier est inhérent au mutisme de certains employés catégoriquement refuse 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 la communication interne et la motivation du personnel.

Le tableau suivant représente aussi bien les avantages que les limites de notre recherche.

Tableau n°3: avantages et limites des outils utilisés

OUTILS	AVANTAGES	INCONVENIENTS
BIBLIOGRAPHIE	-Information fiables et vérifiées -Informations de qualité -Information classiques et universelles -Apport scientifique enrichi	-Insuffisance de mise à jour - Certains documents sont inaccessibles -Difficile à trouver -trop d'idées personnelles de l'auteur -Certains ouvrages sont obsolètes
WEBOGRAPHIE	-Riche en information -Rapide -Informations toujours mises à jour	-Fiabilité douteuse -multiples versions sur un même sujet
GRILLE D'ENTRTIEN	-Réponses possibles mais avec ouverture de débat -Permet la confrontation directe des réponses obtenues -Rapide et efficace	-Demande beaucoup de disponibilité des responsables -La disparité des points de vue des responsables rend la synthèse plus difficile -Certaines informations sont confidentielles

Source : recherche personnelle, Mai 2015

## 2-5 Chronogramme des activités

Le chronogramme de travail retrace les procédures établies que nous avons suivies durant nos études.

Le tableau ci-dessous résume notre parcours pendant la réalisation du mémoire.

Tableau n°4 Chronogramme de travail

ACTIVITES	SEMAINES							
	1	2	3	4	5	6	7	
1-descente sur terrain	■							
2-choix et détermination du sujet			■					
3-collecte de données			■					
4-construction du plan détaillé				■				
5-entretien et interview					■			
6-étude et analyse des données			■					
7-documentation extérieure	■							
8-exploitation et traitement des données collectées					■			
9-rédaction de l'ouvrage								

Source : étude personnelle

## CONCLUSION PARTIELLE

Les matériels et méthodologie utilisés durant notre visite nous ont permis d'obtenir les données nécessaires et utiles pour notre rapport. Chercher et trier des informations nécessaires à la vérification des hypothèses de l'étude ne furent pas si facile mais grâce à la méthodologie utilisé qui a été basée sur la justification de la zone d'étude, les types de documentation notamment les recherches bibliographiques et webographiques et l'entretien, ces tâches ont pu être réalisées correctement. Maintenant, nous allons entrer dans le chapitre « résultat » où nous exposerons les résultats de nos recherches.

## **CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS**

Ce deuxième chapitre récapitule tous les résultats obtenus d'après l'enquête que nous avons effectuée auprès de la société ARO, Agence d'Ampefiloha. Nous allons exposer les résultats obtenus à partir des méthodes de recherche adoptées, les méthodes de travail avancées avec la méthodologie de travail au niveau de l'agence ARO Ampefiloha ainsi que la recherche documentaire qui a contribué à compléter les informations obtenues lors de notre enquête pendant la visite.

Ces résultats sont obtenus pendant le déroulement de l'entretien individuel avec le Directeur de l'agence et l'enquête auprès du reste du personnel.

A cet effet, ce chapitre sera divisé en trois sections : d'abord la première section est consacrée aux résultats de l'entretien avec le Directeur de l'agence à propos de la spécificité de la communication interne de la société, ensuite la deuxième concerne les résultats de l'enquête avec le reste du personnel et enfin la troisième explique les résultats sur la motivation du personnel

## **Section 1 : RESULTATS DE L'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR DE L'AGENCE**

Cette section nous présente les spécificités de l'entreprise et de sa communication interne. A rappeler que la réalisation de cet entretien a été faite à l'aide d'un guide d'entretien (voir dans l'annexe 1), dans le but de l'obtention des meilleurs résultats concernant les caractéristiques de la communication interne de la société.

### **1- 1 Définition et outils de la communication interne**

#### **• Définition**

Les dirigeants d'entreprise ont chacun leur vision qui lui est propre de la communication interne en fonction de ses convictions et de son style de management.

Notre interviewé a donné sa définition comme suit : « La communication interne est l'échange d'information entre les divers acteurs de l'unité ainsi que les différents services et hiérarchies au sein de l'organisation. »

Dans cette société, l'information circule donc selon trois circuits :

- D'abord, l'information descendante c'est-à-dire les échanges entre supérieur qui donne des ordres au subordonné ;
- Ensuite, l'information ascendante, échange de la basé vers la hiérarchie ;
- Et enfin l'information latérale, échange entre acteurs opérant à un même niveau de la hiérarchie organisationnelle.

#### **• Les outils de la communication interne utilisés dans la compagnie ARO**

Après avoir défini la communication interne, le Directeur de l'agence nous a défini les méthodes et les supports que la société utilise pour porter le message que l'entreprise désire faire passer.

#### **➤ Les moyens écrits**

Les moyens écrits sont en règle générale les principaux éléments de problèmes dans la communication interne et en même temps les plus importants facteurs de réussite. Ils donnent, par leur trace, une image de solidité et une assurance de l'information. Pour cette raison ils ne sont pas à négliger même si, à l'inverse, la surcharge a tendance à gagner et à être considéré comme du gaspillage.

- Le journal d'entreprise : le journal interne de l'entreprise est « NY ARONAO ». Il est imprimé sur papier, c'est la parfaite illustration du moyen écrit de communication interne. Le contenu du journal peut être varié et doit s'adapter aux besoins de chacun. On retrouve d'un

journal à l'autre un certain nombre de rubriques comme celles concernant la vie des services, la stratégie de l'entreprise, des interviews, des dossiers, la vie des salariés (carnet, mutation, retraites, recrutements) et parfois même des informations sur la vie culturelle régionale. D'autres rubriques, comme « le courrier des lecteurs »

- La correspondance rapide : C'est une note d'information rapide et brève qui a pour objectifs d'informer d'un événement qui va avoir lieu très rapidement. Elle permet de contrôler l'origine de l'information et évite que les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur.

- Note de service : premier outil de communication écrit de l'entreprise, la note de service a pour objectif de diffuser une information précise rapidement. Elle est généralement brève et répond à des règles rédactionnelles précises définies par l'entreprise.

- Les communications électroniques : c'est l'accès à l'internet au travail pour transmettre des informations, l'email par exemple.

#### ➤ **Les moyens oraux**

Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange.

- Le téléphone : c'est un moyen très utilisé dans la société ARO. C'est une communication de proximité qui s'opère directement au lieu de travail.

- Les réunions : la réunion apporte ce qu'aucun autre moyen de communication ne peut apporter : l'échange.

Cet outil permet de prendre rapidement des décisions en rassemblant un maximum de point de vue. Les réunions sont très fréquentes dans la compagnie ARO et plus précisément dans l'agence Ampefiloha où on a effectué notre enquête.

## **1-2 Objectifs et place de la communication interne au sein de la société ARO**

### **• Objectifs**

Les objectifs de la communication interne sont :

- Favoriser le dialogue et l'échange au sein même des équipes. Savoir qui travaille avec qui, comment, qui doit être contacté dans quelle nécessité, échanger les expériences et les savoir ;

- Transmettre correctement l'information à la cible visée dans le temps voulu ;

- Motiver les salariés pour atteindre l'objectif d'accroissement du résultat et de la satisfaction de la clientèle.

- **Place de la communication interne au sein de la compagnie ARO**

Dans la société ARO, la communication interne est rattachée à la Direction Générale. Ce choix s'explique par le fait qu'elle permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et d'utiliser au mieux cet outil pour la mettre en œuvre.

Q : Qui est le responsable de la communication interne ?

Il y a une cellule de communication interne, rattaché à la Direction Générale. C'est cette cellule qui s'occupe de la communication interne.

### **1- 3 Gestion des coûts liés à la communication interne, les contraintes, devoirs et risques**

- **Gestion des coûts**

Les entreprises sont confrontées au dilemme de la réduction des coûts et de l'investissement dans la communication. Mais la société ARO ne néglige pas la communication interne et elle investit beaucoup le dessus. La communication interne est d'une grande importance dans le contexte économique car elle offre des avantages non négligeables en termes de productivité. Elle mérite donc un investissement.

- **Les contraintes**

La mission d'information est liée à un certain nombre de contrainte. La contrainte la plus importante est que celui-ci doit être régulier, fréquente et accessible en permanence. Par exemple, créer un journal interne est un grand acte de communication interne. Encore faut-il que celui-ci puisse vivre. Si sa fréquence de parution est irrégulière, où s'il disparaît après une dizaine de numéros faute de contenu, l'impact sera nul. Engager une communication interne nécessite un travail d'analyse du besoin mais également des capacités à produire.

Des fois aussi, les informations ne sont pas diffusées à temps et entraînent le bruit de couloir.

### **1-4 Les autres facteurs de motivation dans la société**

Ici nous tenons à dire qu'au sein de cette compagnie, il n'y a pas que la communication interne qui motive le personnel, il y a aussi d'autres facteurs.

La rémunération est le premier facteur de motivation. Elle assure la satisfaction des besoins de substance. Ensuite la motivation par une bonne gestion de carrière. La société récompense les efforts, des salariés en proposant des possibilités de promotions et d'accès à des nouvelles fonctions gratifiantes.

La considération et la reconnaissance sur le lieu de travail sont très importantes pour l'équilibre psychologique des employés. De plus, les salariés sont de plus en plus stressés sur un marché du travail toujours plus concurrentiel. Le manager en tient compte et fait tout pour développer le bien-être en entreprise. Une tape amicale dans le dos ou un sourire en arrivant le matin sont des outils de motivation les plus efficaces et pourtant les moins coûteux.

Bref, les ressources humaines sont particulièrement à l'honneur avec notamment un accent sur les plans de carrière car le slogan de ARO est « il n'y a de richesse que d'hommes ».

Pour terminer cette première section, récapitulons dans un tableau ces informations obtenue lors de l'entretien avec de Directeur de l'agence.

Tableau n°5 : Tableau récapitulatif de la communication interne de ARO

Communication interne	
Définition	Echange d'information entre les divers acteurs de l'unité ainsi que différents services et hiérarchies au sein de l'organisation
Outils	Journal interne, correspondance rapide, note de service, téléphone, réunions, internet
Place dans l'entreprise	Rattachée à la DG
Gestions des coûts	Investissement
Contraintes	Bruit de couloir, analyse du besoin et capacité à produire de l'information
Situation de l'entreprise sur le marché	Leader avec un PDM de 55%

Source : enquête sur terrain



## Section 2 : RESULTATS DE L'ENQUETE AVEC LE RESTE DU PERSONNEL

La présente section est consacrée aux résultats obtenus sur l'enquête que nous avons effectuée avec le reste du personnel. Surtout, elle présente les résultats des variables de l'obtention de l'information en temps réel.

### 2-1 résultats obtenus sur les caractéristiques socio-professionnelles du personnel

Question 1 : Caractéristiques socio- professionnelles du personnel

Nous avons obtenu le tableau suivant

Tableau n°6 : Répartition des salariés selon leurs caractéristiques socio-professionnelles.

	<b>Cadres</b>	<b>Agents de maîtrise</b>	<b>Employés</b>	<b>Total</b>
Nombre	7	2	3	12
%	58%	17%	25%	100

Source : Enquête sur terrain

Ainsi, ce tableau-chiffré numéro 6 permet de constater que seules 12 personnes ont accepté de bien vouloir remplir notre questionnaire sur un effectif global de 15 salariés que compte l'agence ARO Ampefiloha. Parmi les enquêtés figurent 7 cadres, 2 agents de maîtrise et 3 employés.

### 2-2 Résultats sur le niveau et la qualité d'information

Question 02 : Appréciation du niveau d'information par les salariés

Tableau n°7 : Appréciation du niveau d'information par les salariés

<b>Réponse</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux %</b>
Très bien	8	67%
Assez bien	4	33%
Peu	0	0
Pas du tout	0	0
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Ce tableau numéro 7 permet de constater que 100% des personnes interrogées sont bien informées, cela traduit une très bonne communication au sein de l'entreprise. Toutefois, ces 33% d'assez bien témoignent un peu d'insatisfaction, mais les causes seront décortiquées

plus loin. En général le niveau d'information par les salariés est très bon et il rend l'entreprise efficace.

- **Résultat sur la qualité d'information descendante**

Question 03 : Appréciation du niveau des contacts avec les supérieurs par les salariés.

Tableau n°8 : Appréciation du niveau des contacts avec les supérieurs hiérarchiques

Avis	Effectifs	Taux (%)
Très bien	10	83%
Bon	2	17%
Faible	0	0
Aucun	0	0
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

A travers ce tableau numéro 8 nous remarquons que la grande majorité du personnel, soit 100%, déclare avoir des contacts réguliers avec leur supérieur hiérarchique. Nous pouvons donc affirmer que les responsables de la compagnie d'assurance ARO agence Ampefiloha, veillent à ce qu'il n'existe pas trop de distance avec leurs collaborateurs de rang inférieur.

- **Résultat sur la qualité de l'information ascendante**

Question 4 : Ressentez-vous de la difficulté à faire remonter l'information ?

Tableau n°9 : Appréciation par les salariés de la difficulté à faire remonter l'information.

Avis	Effectif	Taux (%)
Enorme difficulté	0	0
Plutôt énorme	0	0
Pas vraiment	10	83%
Aucune difficulté	2	17%
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Le tableau numéro 9 ci-dessus nous montre qu'au niveau de l'agence ARO Ampefiloha, la totalité du personnel (100%) interrogée n'éprouve pas de difficulté à faire remonter l'information vers ses supérieurs. Cela confirme les bonnes relations qui existent entre les chefs des services et leurs collaborateurs.

## 2-3 résultats sur l'existence des bruits de couloir

Question 5 : Les bruits de couloir sont-ils facteur de développement d'inquiétude personnelle ?

Tableau n°10 : Les bruits de couloir : facteur de l'inquiétude personnelle

Avis	Effectif	Taux (%)
Tout à fait d'accord	1	8%
Plutôt d'accord	11	92%
Plutôt pas d'accord	0	0
Pas d'accord du tout	0	0
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Les conséquences de bruit de couloir sont nombreuses.

Le tableau numéro 10 ci-dessus permet de remarquer que les 100% des personnes enquêtées s'accordent à dire que les bruits de couloir développent l'inquiétude personnelle. Ces chiffres devraient conscientiser les responsables de la structure, car un personnel inquiet peut être amené à des agissements regrettables pour la structure.

Question 6 : Le retard de l'information officielle cause-t-il de bruits de couloir ?

Tableau n°11 : le retard de l'information officielle cause des bruits de couloir

Avis	Effectif	Taux (%)
Tout à fait d'accord	10	83%
Plutôt d'accord	2	17%
Plutôt pas d'accord	0	0
Pas d'accord du tout	0	0
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

A travers ce tableau numéro 11, il est constaté que le personnel de l'agence ARO Ampefiloha reconnaît l'existence des bruits de couloir au sein de cette institution. Ces dernières en évoquent quelques raisons de conséquences.

Ainsi, nous remarquons que 100% d'entre eux pensent que les bruits de couloir se développent suite à un retard de l'information officielle.

Cela peut, a priori, se traduire que l'information ne parvient à son destinataire qu'avec retard, de façon fréquente.

La nature a horreur du vide. Ainsi en l'absence d'explications claires venant de sources autorisées, il est courant de rencontrer, dans un pays ou une entreprise, quelqu'un interpréter une situation selon sa propre perception.

Question 7 : les bruits de couloir sont-ils facteur de déformation de troncature de l'information ?

Tableau n°12 : les bruits de couloir facteur de déformation de troncature de l'information

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Tout à fait d'accord	9	75%
Plutôt d'accord	2	17%
Plutôt pas d'accord	1	0
Pas d'accord du tout	0	8%
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Ce tableau numéro 12 révèle que la quasi- totalité des personnes interrogées (92%) affirme que les bruits de couloir tronquent et déforment l'information, même si 8% restent perplexes sur la question. Cela revient à dire jusqu'à quel niveau les bruits de couloir peuvent nuire à toute une organisation.

Question 8 : l'amélioration de l'information est-elle un moyen de réduction des bruits de couloir ?

Tableau n°13 : l'amélioration de l'information comme un moyen de réduction des bruits de couloir.

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Tout à fait d'accord	9	75%
Plutôt d'accord	3	25%
Plutôt pas d'accord	0	-
Pas d'accord du tout	0	-
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Pour amoindrir les bruits de couloir, la totalité (100%) des enquêtés souhaite que la hiérarchie informe mieux, et que cette dernière communique plus. Ceci sous-entend un système de communication à améliorer pour que l'information arrive en temps réel et dans un timing raisonnable.

Question 9 : les bruits de couloir sont-ils inévitables ?

Tableau n°14 : les bruits de couloir comme inévitables

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Tout à fait d'accord	4	33%
Plutôt d'accord	8	67%
Plutôt pas d'accord	0	0
Pas d'accord du tout	0	0
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Le tableau numéro 14 ci-dessus nous renseigne que 100% des personnes interrogées estiment que les bruits sont inévitables.

Question10 :Souhaiteriez-vous que le bruit de couloir existe ?

Tableau n° 15 : le bruit de couloir comme à souhaiter

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Tout à fait d'accord	5	42%
Plutôt d'accord	0	-
Plutôt pas d'accord	0	-
Pas d'accord du tout	7	58%
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Selon ce tableau numéro 15, 42% des salariés souhaitent que les bruits de couloir perdurent au sein de leur structure, tandis que 58% seraient opposés à leur existence. C'est bien ce qui arrive lorsque la communication ne passe pas. Chacun se dit qu'il vaut mieux avoir une idée de ce qui se passe plutôt que de ne rien savoir du tout, il existe une part de vérité à travers ces bruits.

#### **2-4 Transmission de l'information par l'encadrement**

Question 11 :l'encadrement lui-même est-il bien informé ?

Tableau n°16 : l'encadrement lui-même est bien informé

<b>Réponse</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Oui	11	92%
Non	1	8%
Total	12	100

Source : Enquête sur terrain

C'est l'encadrement qui montre le chemin d'une bonne communication avec ses administrés. Mais un encadreur sous-informé ne donnera comme information que celle qu'il détient. Selon ce tableau, 92% des enquêtés estiment que l'encadrement est bien informé. A l'heure actuelle où la communication devient un élément stratégique dans le développement et la prospérité d'une entreprise, tous les niveaux de la structure doivent pouvoir collaborer de façon harmonieuse et, pour cela, il est nécessaire que tout le monde soit avisé du même niveau d'information. La règle du jeu de communication interne est de fédérer les membres du personnel. Ce but requiert de communiquer la politique de l'entreprise, ainsi que les contrats d'objectifs au sein de chaque unité. Dans ce contexte, aucune rétention ne peut être acceptée. La communication doit être active.

## 2-5 Résultats sur les moyens de communication utilisés

Question 12 : Comment trouvez-vous l'utilisation du téléphone ?

Tableau n°17 : Appréciation de l'utilisation de téléphone

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Très utilisé	12	100
Assez utilisé	0	0
Peu utilisé	0	0
Pas utilisée	0	0
total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Le présent tableau nous renseigne sur l'utilisation du téléphone. Il est constaté que ce moyen de communication est très utilisé à l'agence ARO Ampefiloha. Cela est de bonne augure pour une communication interne.

Question 13 : Comment trouvez-vous l'utilisation de l'internet ?

Tableau n°18 : Appréciation de l'utilisation de l'internet

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Très utilisé	-	-
Assez utilisé	10	83%
Peu utilisé	2	17%
Pas utilisée	0	0
total	12	100

Source : Enquête sur terrain

Il ressort de ce tableau que l'internet est suffisamment utilisé à l'agence ARO Ampefiloha, à raison de 83%. C'est un moyen de communication qu'il faut encourager, car l'internet demeure à la fois un canal d'informations, un lieu d'échanges et un circuit de distributions.

Question 14 : Appréciation de l'utilisation des réunions

Tableau n°19 : Appréciation de l'utilisation des réunions

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Très utilisé	12	100
Assez utilisé	0	0
Peu utilisé	0	0
Pas utilisé	0	0
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Source : enquête sur terrain

Le tableau ci-dessus nous révèle également que les réunions constituent un moyen de communication très utilisé. Les enquêtés sont aussi unanimes sur cet avis.

Question 15 : Comment trouvez-vous l'utilisation des notes de services ?

Tableau n°20 : Appréciation de l'utilisation des notes de services

<b>Avis</b>	<b>Effectif</b>	<b>Taux (%)</b>
Très utilisé	12	100
Assez utilisé	0	0
Peu utilisé	0	0
Pas utilisé	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Source : enquête sur terrain

De même que pour le téléphone et les réunions, les enquêtés sont unanimes quant à une très large utilisation des notes de service. Le tableau ci-dessus nous confirme cet avis.

Les notes de service sont, en effet, un support de communication très courant dans toute entreprise et ont l'avantage de diffuser une information brute. Au regard de ces tableaux, il est constaté que le téléphone, les réunions et les notes de service sont les moyens de communication les plus utilisés à l'agence ARO Ampefiloha.

### Section 3 : RESULTATS SUR LA MOTIVATION

Cette troisième section est consacrée aux résultats obtenus sur la motivation du personnel.

D'abord, l'appréciation des salariés de la communication comme facteur de motivation et, ensuite, les autres facteurs de motivation jugés importants dans la société, soulignés par le personnel.

#### 3-1 La communication interne comme facteur de motivation

Question 16 : Etes-vous motivé par la communication interne de la société ?

Tableau n° 21 : la communication interne comme facteur de motivation

Réponses	Effectif	Taux (%)
OUI	11	92
NON	1	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Source : Enquête sur terrain

Le tableau numéro 21 ci-dessus nous montre que la communication interne est un facteur de motivation, parmi la majorité des personnes enquêtées, 92% affirment qu'elles sont motivées par la communication interne de la société. Etre informé est très motivant pour le personnel, et le contraire démotivant, une personne parmi les enquêtées a déclaré que si elle est mal informée par rapport à son collègue, elle serait démotivée, la communication interne contribue donc au bon moral des salariés. Il existe aussi 8% qui ne trouvent pas la communication interne comme facteur de motivation.

#### 3-2 Les facteurs de motivation dans la société

Question 17 : parmi les facteurs de motivation suivants, attribuer une note entre 1 à 10

Tableau n° 22 : les autres facteurs de motivation

Eléments	Notes	Taux (%)
Salaire	60	50
Bonne gestion de carrière	24	20
Communication interne	36	30
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Source : Enquête sur terrain



Ce tableau présente les facteurs de motivation important dans la société, d'après ce tableau, le salaire reste la première motivation des salariés. C'est la première chose qui les motive, la rémunération motive le personnel à 50%. Vient ensuite comme deuxième facteur de motivation dans l'entreprise la communication interne qui se présente ici à 30% ; et enfin la bonne gestion de carrière à 20%. Ces facteurs sont tous motivant au sein de la société mais pas au même niveau.

### **CONCLUSION PARTIELLE**

En résumé, ce chapitre présente les résultats obtenus, à l'aide des techniques et les matériaux utilisés avant et après les traitements des données sur la société, c'est-à-dire notre cas étudié.

En général, ces résultats sont plus ou moins exacts, c'est-à-dire qu'ils ont généralement pour source de l'intérieur de la société, occasionnés par les crédibilités des dispositifs que nous sommes munis durant le travail. Tout cela signifie donc que ces formulations sont bien justifiées.

## **CHAPITRE III :**

# **DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Ce troisième et dernier chapitre est consacré aux discussions et aux recommandations afin d'interpréter les résultats obtenus dans la partie précédente ainsi que nos opinions sur les cas existants. Pour bien analyser cette partie, il nous faut donc la diviser en deux sections : d'une part, les débats à propos de la crédibilité des résultats obtenus à l'égard de ceux que nous avons attendus, et de l'autre, les mesures et les plans d'actions nécessaires pour mener à bien, l'objet de notre ouvrage.

Dans la première section nous présenterons successivement les discussions des résultats obtenus dans le précédent chapitre sans perdre de vue les hypothèses émises qui seront confirmés ou infirmés. Dans la seconde les améliorations nécessaires et les recommandations sur la base des discussions émises.

## **Section 1 : DISCUSSIONS**

Cette section a pour but d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus. D'abord, nous allons présenter l'analyse de la particularité présentée par cette agence sur sa communication interne, ensuite l'analyse des résultats de l'enquête sur l'efficacité de cette communication interne et enfin les portés et les limites de notre étude.

En effet, il dépasse l'examen de la réalité rencontrée dans le but d'un tirage des conclusions sur les validités de nos hypothèses. La résolution de la problématique et la confirmation de l'atteinte ou non des objectifs, proposés dans l'introduction générale.

### **1-1 Discussion sur la particularité de la communication interne de l'agence ARO, Ampefiloha.**

#### **1.1.1 Discussion sur sa définition**

On ne trouve pas aujourd'hui, en ouvrant simplement un livre, la définition de la communication interne. Beaucoup de personnes se sont essayées à ce jeu difficile et toutes ont été forcées de constater qu'il n'existe pas de frontières délimitées. Définir la communication interne est à la fois une chose facile et une chose difficile. C'est une chose facile si l'on prend une position d'observateur et si l'on recherche une définition neutre. On dira alors que la communication interne c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une organisation.

C'est une chose difficile lorsque l'on veut en quelques mots exprimer que la communication, interne c'est une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière.

La prise de conscience récente que la communication interne n'est plus un état naturel et spontané mais un levier de management qui influence les performances de l'organisation, conduit très logiquement à intégrer la communication interne dans le management de l'organisation.

Cette affirmation n'est guère aujourd'hui contestée par les dirigeants d'entreprise mais chacun comme on a dit auparavant a souvent une vision qui lui est propre en fonction de ses convictions et de son style de management.

### 1-1-2 Les supports utilisés

La première chose que l'on doit préciser à propos des supports pour la communication interne est que ceux-ci doivent impérativement souligner un sentiment de professionnalisme.

La crédibilité d'un support est très faible si celui-ci paraît « bricolé » par le premier venu. Une bonne communication interne nécessite des moyens à la hauteur des objectifs qu'elle se donne. Une page tapée dans un traitement de texte sera peut-être suffisante pour une petite entreprise mais certainement pas pour une multinationale. Il n'est pas rare que les compagnies fassent appel à des sociétés spécialisées extérieures, pour la réalisation de leurs supports car il s'agit là d'une garantie de qualité mais également d'un gage d'indépendance vis-à-vis de la direction pour les employés.

- Le journal d'entreprise : il est le plus critiqué. La création d'un journal d'entreprise nécessite de bien définir ses objectifs et son fonctionnement. La difficulté de faire durer un tel outil impose de bien préparer en amont le travail : quelle sera son indépendance vis-à-vis de la direction, quel sera son contenu, sa périodicité, bien souvent un numéro « n° 0 » est réalisé afin de tester l'efficacité du futur périodique. La direction d'une telle publication est généralement organisée de manière analogue à celle de n'importe quel magazine. Un comité de rédaction est chargé de définir une ligne éditoriale et le contenu de chaque numéro. Elle vérifie et au besoin modifie les articles réalisés par les rédacteurs qui ne sont pas forcément membres du comité, et l'on voit parfois même intervenir des comités de lecture chargés de valider la maquette avant son tirage. Si l'on considère le support d'un point de vue technique, celui-ci doit être attirant visuellement afin d'inciter les employés à lire. La régularité et la ponctualité de la publication sont des éléments décisifs pour la fidélisation des lecteurs, tout comme la constance de la mise en page et, pourquoi pas, l'existence de rubriques récurrentes.
- Les notes de services : les notes de service posent l'éternel problème du tableau d'affichage trop chargé, qui ne donne par conséquent pas l'envie de s'y attacher. Elles soulèvent également la question de la taille du message et de la qualité de l'expression car il faut éviter les messages trop lourds.
- L'internet : Le nouveau grand moyen d'échange au cœur, de la société est incontestablement l'Email. En quelques années il a gagné une place de choix pour les échanges entre et avec les employés, au point de supplanter le téléphone et le courrier écrit. Sensé permettre au salarié plus de liberté, il n'est pas obligé de répondre dès qu'il reçoit un message, contrairement au téléphone. Le courrier électronique devient

de plus en plus envahissant, notamment par sa sur utilisation. On hésite plus à mettre en copie une personne liée de près ou de loin à un échange, créant ainsi pour certains un nombre très important de messages reçus quotidiennement et rendant plus difficile le travail de filtrage des informations nécessaires.

- Les réunions : les réunions apportent le meilleur comme le pire. Le meilleur, si elles sont limitées en fréquence et préparées dans leur contenu. Le pire, si elles sont nombreuses et anarchiques.
- Le téléphone : le téléphone permet de donner aux salariés les moyens de s'exprimer, de poser les questions de manière simple. Il permet d'éviter les protocoles tels que les rendez-vous, les notes écrites qui font perdre du temps, donc de l'argent. L'expression est libre et tous les thèmes peuvent être abordés. Cependant, remarquons que l'utilisation de ces moyens de communication n'est possible que si les salariés travaillant dans des bureaux sont équipés d'appareils téléphoniques. Pour des personnes travaillant dans les laboratoires et pour les techniciens de surface, par exemple, le problème reste entier car même si un technicien des surfaces possède un téléphone cellulaire, il sera difficile qu'un directeur général lui demande son numéro.

### **1-1-3 Sur les objectifs de la communication interne et sa place au sein de la compagnie ARO.**

- **Objectifs**

Définir l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre. D'une part la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs. Ceux-ci peuvent être très différents d'un contexte à l'autre. D'autre part l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés. L'offre se doit, d'être adaptée. Elle doit être régulière et fréquente. L'information, « matière première de la décision, doit circuler dans tous les sens. Elle doit pouvoir descendre et tout aussi bien remonter.

Les attentes des salariés face à la communication interne sont nombreuses. Elles sont surtout variées et différent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, selon le secteur d'activité de l'entreprise, selon le pays.... Il n'existe pas une communication interne unique mais une « multitude » de communication qui répond chacune aux aspirations des uns et des autres. Une des fonctions de la communication interne est de transmettre une information, de tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels

de la société afin d'accompagner le projet d'entreprise. Il s'agit de bien faire comprendre une stratégie aux salariés qui en seront les acteurs.

- **La place de la communication interne au sein de la société ARO.**

L'existence d'une cellule de communication interne rattachée à la DG témoigne a priori le souci des dirigeants de créer des relations harmonieuses au sein de l'organisation.

Le rattachement à la DG montre que la communication interne est devenue une fonction à part entière, soumise cependant à des réalités différentes selon le secteur d'activité, la taille et le périmètre de l'organisation.

L'approche du rattachement à la DG est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre que le discours tenu ne devienne une propagande de la Direction Générale pour faire passer certaines décisions difficiles.

- **Gestion des coûts liés à la communication interne**

La communication interne présente un facteur de coût, mais c'est un investissement nécessaire. Le budget alloué est variable d'une organisation à une autre, étant donné que les entreprises mesurent son efficacité a posteriori. Pourtant de nombreux moyens sont mis à la disposition des entreprises, pour évaluer son efficacité à travers notamment d'études sur le climat social ou encore d'études globales sur la communication interne.

## **1-2 Discussion sur la qualité de l'information dans la compagnie ARO.**

### **1-2-1 Niveau d'information des salariés**

La communication est très bonne au sein de l'entreprise d'après l'enquête que nous avons effectuée. Les salariés estiment être informés, ce qui entraîne une collaboration avec les autres membres de la société. Et c'est l'efficacité de l'entreprise qui le prouve. Car la communication aujourd'hui acquies une place de choix dans l'entreprise. Il convient donc de bien informer afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion de toutes les intelligences et de cœurs aux objectifs communs.

### **1-2-2 Qualité de l'information descendante.**

Le personnel de l'agence ARO Ampefiloha a des contacts réguliers avec leurs supérieurs hiérarchiques. Les responsables de la société veillent à ce qu'il n'y ait pas trop de distance avec leurs subordonnés. Le supérieur hiérarchique doit développer le sentiment d'appartenance et de susciter la participation de l'ensemble de ses administrés. Il doit les aider

à comprendre la situation générale de l'entreprise, favorisera l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes, augmenter la clientèle ou procède à des changements.

### **1-2-3 Qualité de l'information ascendante.**

Le personnel de l'agence Ampefiloha n'éprouve pas de difficulté à faire remonter l'information vers les supérieurs. Les relations qui existent entre les chefs de services et leurs collaborateurs sont très bonnes. Les supérieurs doit créer autour de lui un climat favorable à une bonne ambiance de travail qui permette la bonne circulation de l'information. Car une trop grande distance entre le chef et son employé crée des barrières et engendre une crainte de l'employé vis-à-vis de son supérieur.

### **1-2-4 Les moyens de communication utilisés**

La variété des moyens utilisés est grande et la plupart des entreprises ont recours à de nombreux supports. C'est en effet un domaine où ces organisations ne sont pas novices car elles ont déjà une pratique développée de communication externe. Certains moyens sont traditionnels comme les réunions et les journaux d'entreprise, d'autre beaucoup plus modernes comme des systèmes de télévision interne par satellite, des messageries électronique ou divers systèmes interactifs....

Les plus utilisés restent cependant les réunions, le téléphone et les notes de services. Il y a aussi d'autres conventions dont le nombre de participants et les objectifs peuvent être très variables : la presse d'entreprise destinée à tout le personnel ou seulement à certaines catégories (encadrement, actionnaires, etc).

Ainsi, le discours sur la nécessité de communiquer dans l'entreprise est accompagné d'une véritable inflation des moyens utilisés. Pourtant, comme il sera vu ultérieurement, leur nombre n'est pas toujours parfaitement en corrélation avec la qualité de l'information fournie au personnel et avec le sentiment qu'il a d'être bien informé.

## **1- 3 L'incidence de la communication interne sur la motivation du personnel et la performance de la société ARO.**

### **1.3.1. La communication interne et la motivation**

De toute évidence, la communication interne a un impact direct sur la motivation du personnelle. Elle participe à la circulation de l'information favorisant l'échange entre les

équipes, les bénéfices d'une communication interne se traduisent essentiellement par un plus grand engagement des employés envers l'entreprise.

La communication interne participe au bon moral des salariés en leur exprimant le caractère essentiel de leur tâches et la manière dont leurs actions influencent la vie de l'entreprise. Les salariés disposent ainsi de repère, et d'une vision à plus ou moins long terme dans leur fonction. D'où leur motivation accrue et le gain de productivité qui en découle.

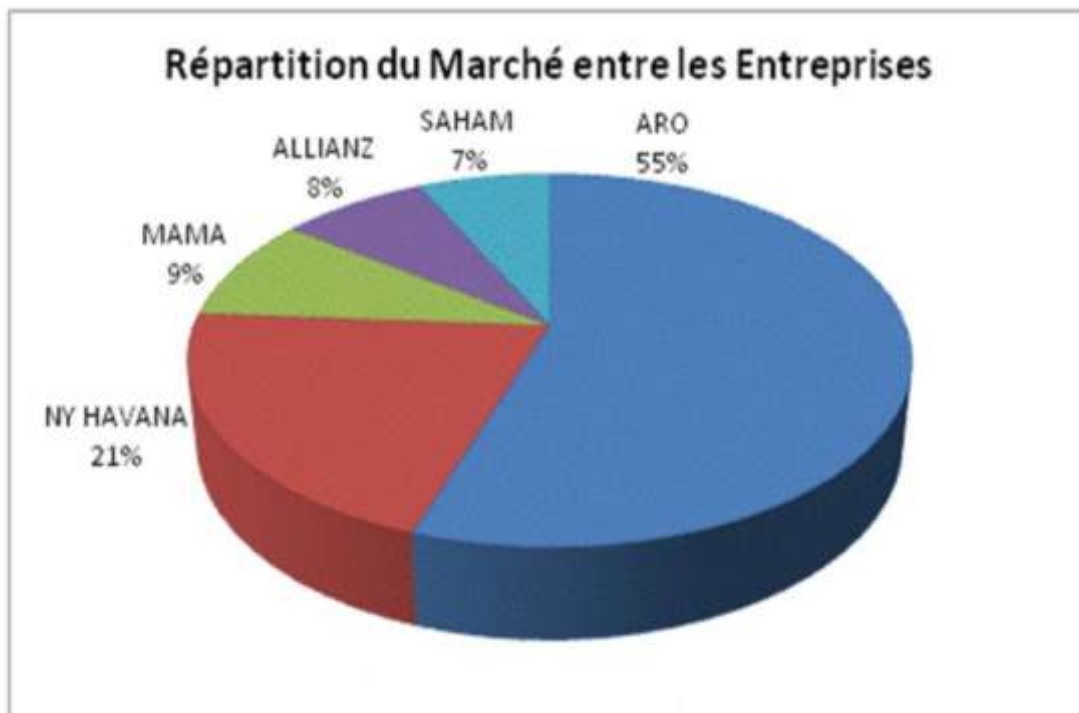
De ce fait, la communication interne est un vecteur de la motivation et de l'implication de soi. Notre première hypothèse est donc confirmée.

### 1.3.2 La communication interne et la performance.

- **Position de l'assurance ARO sur le marché**

La compagnie d'assurance ARO est leader sur son marché avec un PDM de 55%. Une place de leader bien mérité à plus d'un titre. En effet, ARO est la seule à être notée par l'agence Sud-africaine Global Crédit Rating avec une notation AA- qui traduit une capacité de règlement de sinistres très élevés, et à ce jour la meilleure notation jamais attribué à une société africaine d'Assurances et Réassurances à l'exception de l'Assurance et Réassurance de l'Afrique du Sud. Il s'agit en somme d'une notation d'excellence qui positionne ARO parmi les sociétés les plus solides sur le continent Africain.

Figure n° 3 : Répartition du marché entre les Entreprises d'assurances.



Source : [www.aro.mg](http://www.aro.mg), Mai 2015



- **La communication interne et la performance de ARO.**

Dans un contexte économique défavorable, la communication interne représente un coût que beaucoup d'entreprise cherche à éviter. Cependant, il s'agit d'un investissement indispensable tant pour optimiser le CA que pour améliorer la productivité.

La communication interne aura davantage d'effet sur la productivité de l'entreprise et donc sur les marges. La communication interne provoque chez les employés un grand engagement envers l'entreprise. Les employés sont en contact direct avec la clientèle de l'Entreprise et ce sont eux qui renvoient l'image de cette dernière. Et s'ils sont engagés et motivés cela se ressent sur les ventes.

Figure n° 4 : Evaluation du chiffre d'affaires du secteur



Source : [www.aro.mg](http://www.aro.mg), Mai 2015

On dit souvent que les sociétés à participation majoritaire de l'Etat ne réussissent pas. Mais ARO fait partie des exceptions. Les CA le prouvent car au dernier rapport annuel de 2013, ARO a enregistré un résultat bénéficiaire de 8,2 milliards d'Ariary en 2013 contre 7,3 milliards d'Ariary en 2012. Soit une progression de 11,7%. Un CA appelée à évoluer encore positivement pour l'exercice 2014. Toujours en 2013 ARO a également enregistré 83,7 milliards Ariary de primes brutes. Pour 2014, ce chiffre connaît une augmentation de 12%.

Autre indicateurs de performance, ARO dispose d'un ratio de charges globales établi à 23,4% en 2013 contre 25% en 2012. La norme dans le secteur étant de 28% à 30%, cette diminution traduit une certaine maîtrise des charges de gestion conformément au budget.

#### **1- 4 L'existence de bruit de couloir (limite de l'étude).**

Bien que la communication interne dans l'entreprise ARO soit bonne, il existe la rumeur. C'est une communication qui persiste dans l'organisation, elle est difficile à contrôler et il est très important de la surveiller. Aucune entreprise n'est à l'abri d'un tel phénomène.

Les conversations de couloirs sont généralement des signaux, non négligeables et de par leur définition, ils ne possèdent pas de source identifiée. Une rumeur, même fausse, peut avoir des conséquences désastreuses sur l'environnement de travail et la crédibilité de la hiérarchie. La communication interne a ici pour objectif de confirmer ou de démentir les bruits qui courent.

Les bruits de couloir, souvent porteurs de désirs ou de craintes ancrés chez les salariés peuvent donc porter directement atteinte à la motivation des salariés. Les bruits de couloir se nourrissent souvent d'inquiétude et c'est à ce sentiment qu'il faut d'abord répondre. Ils seraient plutôt la conséquence directe d'un déficit en matière de communication interne. Les entreprises s'inscrivent de plus en plus dans des objectifs à court terme, analyse-t-il. Or cette tendance empêche le management de communiquer à moyen ou à long terme, donc laisse du champ libre aux attentes, voire aux fantasmes, des salariés.

La nature a horreur du vide. C'est ainsi qu'en l'absence d'explications claires venant de sources autorisés, il est courant de voir chacun, dans un pays ou une entreprise, interpréter une situation selon sa propre perception.

Les bruits de couloir peuvent déstabiliser complètement une structure. Si on voit par exemple un auditeur dans une entreprise, sans explication, une rumeur naîtra probablement sur un éventuel rachat, provoquant une démotivation des collaborateurs. D'ailleurs, il arrive que des bruits faux au départ deviennent réalité. Les bruits de licenciement par exemple peuvent entraîner une démotivation, des arrêts de travail... et l'entreprise, déjà sur la corde raide, alors être amenée à licencier donnait finalement raison à la rumeur. Toutefois les bruits sont une perturbation de la communication officielle que peut être un effet bénéfique. Il faut faire en sorte que la communication passe dans les meilleures conditions matérielles possibles afin d'éviter les bruits de couloir.

On peut anticiper les bruits de couloir, par une bonne communication, plus de transparence. Journal interne, notes, internet... sont des outils utiles. Tout ce qui n'est pas confidentiel et stratégique peut être communiqué. Mais nous sommes là, l'entreprise doit mettre en place des systèmes de défense de réponses adaptées.

De tout ce qui précède, nous pouvons en déduire que la deuxième hypothèse de notre étude est également confirmée.

## **Section 2 : RECOMMANDATIONS**

La présente section est spécialisée aux appuis et aux conseils à avancer dans le but de l'amélioration de certaines défaillances trouvées ainsi que le maintien des atouts remarquables, tout au long de notre investigation. Par rapport aux discussions émises, notre recommandation est basée sur ces points avancés, afin d'apporter les solutions, les suggestions et d'améliorer la situation existante au sein de l'entreprise pour rendre la communication interne plus efficace.

### **2-1 Amélioration de certains outils utilisés**

Pour une communication interne plus efficace, des améliorations s'imposent.

- Le journal interne : le contenu doit s'adapter aux besoins de chacun. Le journal d'entreprise ne doit pas donner une impression de « langue de bois ». Ce reproche se fait plus particulièrement sentir lorsque l'éditorial est signé du Directeur Général si celui-ci a tendance à penser que l'outil à sa disposition va servir sa politique de management ;
- Les réunions : de nombreuses méthodes existent pour rendre une réunion plus productive. On parle généralement de l'organisation de la salle, de la forme des questions, de la gestion du temps de parole et même d'activité pour faire avancer le débat.

Le résultat d'une réunion doit absolument être porté dans un compte rendu visé par les participants afin de garder une trace de ce qui a été dit et décidé et ainsi donner une solidité au résultat.

Voici un modèle d'organisation de réunion : avant, pendant et après.

- **Avant**

- ❖ Choisir la date, s'assurer au préalable que les intervenants et les participants importants sont disponibles ;
- ❖ Fixer une durée déterminée. Cela donne aux auditeurs une indication et leur permet de s'organiser en conséquence. En outre, cela accélère les échanges quand la fin approche les langues se délient ;
- ❖ Sélectionner les participants, afin de former un groupe homogène, composé d'individus complémentaires. Préférer les petits effectifs à cinq ou dix, on travaille généralement mieux et plus vite qu'à vingt ou trente ;
- ❖ Concevoir un ordre du jour précis et le communiquer à l'avance aux personnes concernées. Eventuellement, répartir les rôles et les missions entre les différents participants.

- ❖ Nommer un animateur des débats ;
- ❖ Assurer une logistique parfaite : disposition de la salle, accueil des participants, mise à la disposition du matériel nécessaire, pause-café .....

- **Pendant**

- ❖ Diriger la réunion ; respecter l'ordre du jour préétabli, sans pour autant museler l'auditoire ;
- ❖ Traiter les problèmes les uns après les autres. Il n'est pas question d'éviter à tout prix les digressions. Ce sont des pauses utiles et instructives, permettant de connaître les préoccupations de ses invités. Mais elles doivent être encadrées, c'est-à-dire limitées dans le temps et pondérées : un débat exagérément polémique risque d'être difficile à recentrer.

- **Après**

- ❖ Rédiger un compte rendu de la réunion dans les plus brefs délais ;
- ❖ Le distribuer aux participants, en afficher, si nécessaire, une synthèse sur le tableau d'affichage interne ;
- ❖ Surveiller scrupuleusement l'application des décisions et des idées qui ont été proposées lors de la réunion. Rien n'est plus décevant pour les participants que de constater qu'aucune suite concrète n'est donnée à leur propos.

Prendre, le cas échéant, un prochain rendez-vous avec date, lieu et ordre du jour. Cela auprès des participants que la réunion qui vient de se tenir n'est pas « un coup d'épée dans l'eau », mais qu'elle s'inscrit dans une impulsion globale.

➤ **Les notes de service : il faut éviter les messages trop lourds.**

Voici une proposition de la manière de bâtir une note de service

- Contenu : la note donne des directives ou des explications ;
- Présentation : l'objet de la note doit immédiatement apparaître ; indiquez-le en haut de page. Les mots seront simples et fermes indiquant clairement la direction à suivre ;
- Conseil : préférez le style télégraphique aux digressions littéraires.

Eviter les longs paragraphes. L'ensemble se déroulera suivant un enchaînement logique et tiendra sur une page recto.

## **2-2 Recommandation pour une communication interne efficace**

Une communication interne n'est efficace que si elle est accompagnée par une politique des ressources humaines concordante et qu'elle bénéficie de l'appui du management. Il est évident que tous les efforts que pourra faire une équipe pour informer les salariés des décisions et objectifs de l'entreprise seraient réduits à néant si cette dernière ne mettait pas en application les propos qu'elle a demandé de rapporter. Et le soutien du management est nécessaire afin d'obtenir justement l'information qui rendra l'action plus crédible.

Une communication interne efficace doit alors épouser des valeurs informatives, intégratives et participatives.

L'information dans l'entreprise doit alors faire l'objet d'un contrôle et d'une gestion rigoureuse. Ceci est valable aussi bien pour l'information descendante (de la Direction vers les employés), ascendante (des employés vers la Direction), qu'horizontale (entre les employés). Tout ceci vise à faire du bénéficiaire de l'information, le salarié, un véritable acteur dans le projet de l'entreprise.

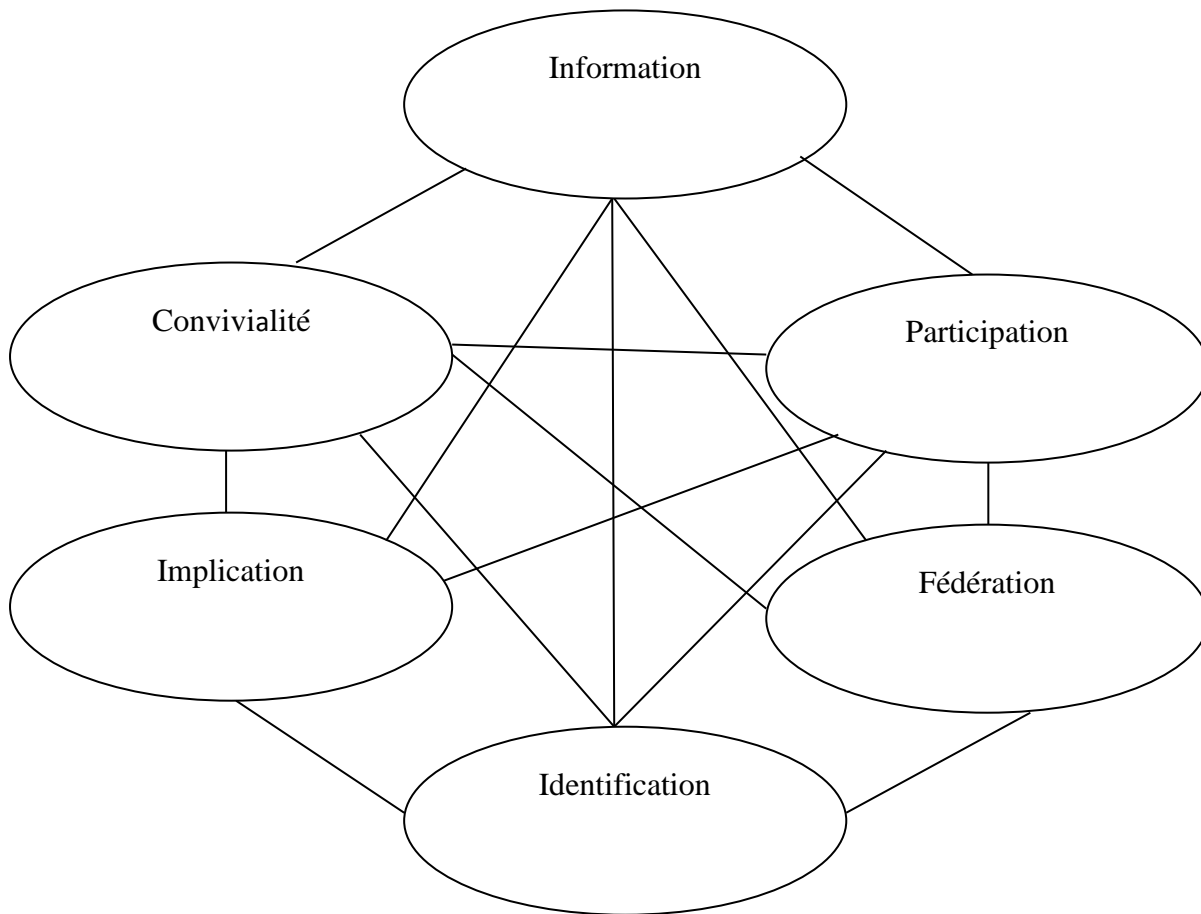
### **2.2.1 La communication interne, un levier de management que l'on peut décrire à travers six composantes**

- Le modèle et ses composantes

Au total c'est donc six composantes que nous avons identifiées : information, convivialité, participation, fédération, implication, identification. Il est difficile de hiérarchiser ces composantes dans leur relation de cause à effet. A ce stade on considérera plutôt ces dimensions comme interactives.

C'est-à-dire que chacune agit sur les autres et que la valeur ajoutée résultante est celle de toutes les dimensions dans leur globalité.

Figure n°5 : Modèle et composantes de la communication interne



Source : Michon Christian « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », [http:// www. revues.org](http://www.revues.org).

• **L'information**, elle est au cœur de l'entreprise. Sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information. On distinguera les messages concernant la vie professionnelle au quotidien, les messages concernant l'avenir de l'organisation, les messages concernant la vie sociale et collective, les messages concernant la vie affective de l'organisation.

L'émission, la transmission et réception des messages sont une partie importante du temps de travail. On sait par de nombreuses enquêtes que la majorité du temps passé par l'encadrement dans une organisation est un temps consacré à communiquer. Etre bien informé c'est être informé utilement, avec une information qui arrive à temps, une information claire et précise. C'est aussi savoir être sélectif tant dans la diffusion d'information que dans sa lecture, c'est rechercher un équilibre entre « sur » et « sous » information. Si la qualité de l'information va s'apprécier à travers de nombreuses caractéristiques, il faut également prendre en considération la capacité de l'organisation de l'entreprise à une accélération du processus d'information en cas de crise, la performance des

circuits et supports d'information. L'information reste bien la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication interne.

• **La convivialité**, elle est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents. L'envie de communiquer et d'échanger avec les autres est un facteur qui évite l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation. Chacun individuellement a besoin d'une communication sociale et ne pourrait supporter longtemps un système de production où aucun rapport humain ne serait possible. La convivialité est aussi une manière de créer une dynamique qui active le flux d'informations qui circule. Il est pour le moment utopique de vouloir mettre en place un système d'informations qui réponde instantanément et complètement aux besoins et attente de chacun ; il est donc nécessaire que se produisent des phénomènes en favorisant l'échange spontané. Bien évidemment un excès de communication informelle peut conduire à des phénomènes pervers comme celui de la rumeur.

La convivialité s'organise et se construit dans l'entreprise à travers des moyens comme les fêtes collectives, les journées ou évènements associant le personnel, les journées portes ouvertes, le parrainage interne d'activités, les simples rencontres dans le cadre d'une détente ou d'un loisir commun.....

• **La participation** permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. La participation est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines. Dans cette optique, la communication ne se limite pas à un échange, simple transmission d'information à double sens où les messages se croisent mais où chacun ne cherche qu'à influencer l'autre. Pour que la communication interne donne pleinement sa valeur ajoutée participative, il faut aller au-delà de la concertation factice et permettre aux salariés d'être responsabilisés non seulement dans leur domaine mais également au niveau des décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation.

Une communication qui s'appuie sur une démarche participative enrichit la vision de la position de travail et donne une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre, conduit à une posture psychologique orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel, à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information, enfin à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective.

Le dialogue et la concertation, la prise en compte des idées de chacun, la valorisation des mérites individuels et la reconnaissance du rôle de chacun, la valorisation du travail en

petit groupe la délégation, l'autonomie et la confiance sont l'expression d'un management participatif.

• **La fédération**, c'est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. La fédération se traduit par un esprit de groupe. Elle s'exprime par une entraide et une solidarité collective.

Le projet d'entreprise, la charte de valeurs, la plate-forme des objectifs, le code d'éthique, les règles de management, l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants,..., sont les supports d'une communication fédératrice.

La fédération participe à la formation d'une communauté de pensée qui oriente les actions les initiatives dans le même but et avec un même respect des valeurs et des sous-cultures. Elle suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous. Elle favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste au bien même le cadre du groupe de collègues que l'on fréquente au quotidien. Elle permet de regrouper et de faire jouer toutes les individualités pour défendre les buts de l'organisation.

L'implication, l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel. Cette force motrice permet d'orienter et d'augmenter l'énergie individuelle dans un sens collectif. L'implication traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs. Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit d'initiative est favorisé à tous les niveaux si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible. La fierté d'appartenance, la défense de l'entreprise, l'effort personnel, la fidélité, la capacité de réaction sont les signes de l'implication.

L'implication est source de satisfaction quand elle ne trouve pas d'obstacle à sa mise en œuvre. Elle contribue à une plus grande efficacité et à sa plus grande qualité du travail. Elle communique son énergie à la communication interne et la rend motrice. Une absence d'implication réduit le niveau d'échanges et appauvrit la qualité de la communication interne.

• **L'identification** exprime l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité. Elle se traduit par un sentiment d'appartenance d'autant plus fort que l'on s'identifie à l'organisation. Elle peut être uniquement intériorisée ou s'exprimer par des signes comme les emblèmes, les logotypes et autres objets de focalisation. Les symboles, les mythes, les rites peuvent aussi en être l'expression.

L'identification est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. S'identifier à l'entreprise, c'est adhérer à sa culture, à ses valeurs, à sa personnalité et cela se traduit également par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs et



la culture de l'organisation. Elle entraîne un sentiment de fierté qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres.

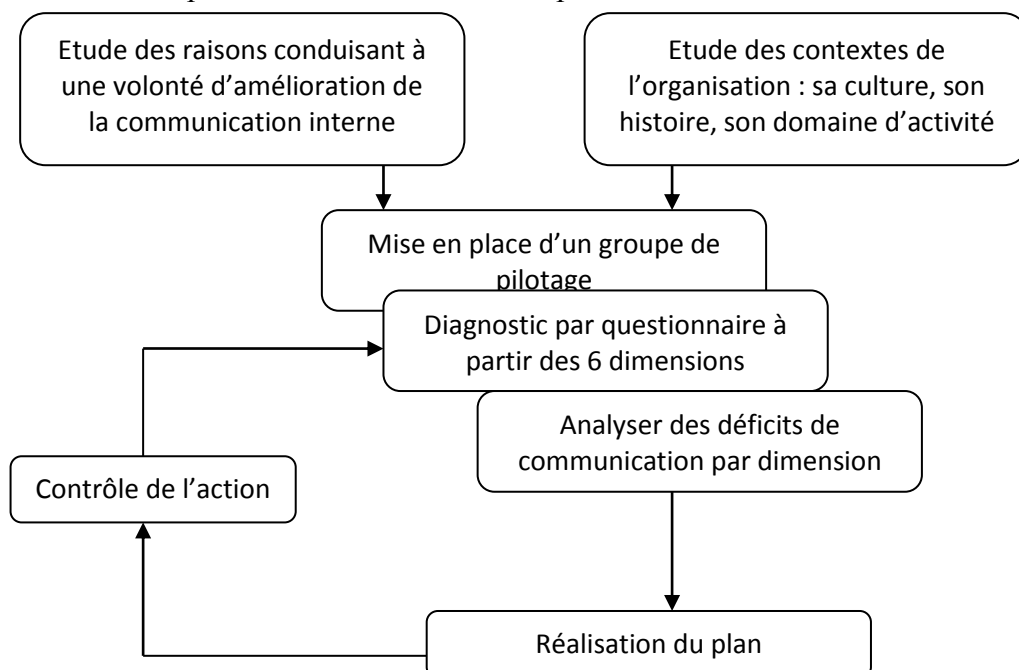
### 2.2.2. L'utilisation du modèle comme levier de management

On peut s'interroger pour savoir si ces six dimensions font partie de la communication interne ou bien si ce n'est pas la communication interne qui est au service de ces six dimensions. Il ne suffit pas de construire un voilier et de l'appeler « esprit d'équipe » pour fédérer le personnel, il ne suffit pas d'exiger le port d'un uniforme aux couleurs de l'entreprise pour qu'il y ait identification, il ne suffit pas d'institutionnaliser le groupe d'expression pour qu'il ait participation, il ne suffit pas de généraliser les messageries pour qu'il y ait circulation d'informations.

La communication interne ne sera qu'apparence si elle n'est pas l'expression d'un fondement plus profond que sont ces six dimensions. Ces six dimensions nous semblent bien constituer un paradigme que si situe au sein du management de l'organisation. Appelons le « communication interne » et donnons-lui une visibilité.

Ce modèle reposant sur une base épistémologique se veut également opérationnel. Il doit permettre à toute organisation d'évaluer la qualité de sa communication interne à partir de ces six dimensions. Cette démarche peut être illustrée par le schéma suivant qui en indique les grandes étapes.

Figure n°6 : Démarche pour la mise en œuvre d'un plan d'amélioration de la communication interne.



Source : Michon Christian « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », <http://WWW.revues.org>

### **2-3 L'audit de la communication interne**

Le terme d'audit est plus souvent associé au domaine financier au domaine social ou à celui de la communication interne aussi. Nous recommandons le recours à l'audit de la communication pour la société ARO et pour toute entreprise.

Situé aux frontières de la communication interne, l'audit permet de connaître l'état d'esprit des salariés et ainsi de mesurer et mieux cibler sa communication. Il est nécessaire qu'une entreprise réalise des audits de manière régulière afin de pouvoir mieux cerner les préoccupations de ses employés, tout en évitant une surcharge qui pourrait révéler un manque de remontée hiérarchique d'information. Il n'est généralement admis qu'un audit par an, ou tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatif et anonyme des salariés permettent d'avoir un aperçu assez correct des attentes et évolution en matière de communication interne. Construire un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçu et à observer et évaluer une cohérence d'ensemble des messages, de leur utilité, de leur accessibilité et de leur impact.

Plusieurs dispositifs existent dans les entreprises pour mettre en œuvre un audit de communication interne. Le premier d'entre eux est un processus d'enquête. On distingue deux niveaux d'enquête possibles : les enquêtes ponctuelles de communication qui permettent d'ajuster le message et de valider sa compréhension et les enquêtes d'opinion le « baromètre social » qui permet de mesurer les attentes des salariés et qui bien souvent intéressent également d'autres directions comme la DRH. Mais il est à noter que ces enquêtes, qui sont très souvent le moyen le plus efficace pour obtenir l'information, sont peu utilisés dans les entreprises pour de nombreuses raisons (peu de résultat, manque de temps, d'argent...)

D'autres dispositifs plus souples sont à la disposition des managers pour connaître le climat de l'entreprise. Il est par exemple assez simple d'accéder à une série d'indicateurs existants comme une pyramide des âges, des moyennes d'âge par fonctions, le taux d'absentéisme, d'accident du travail le turn-over..., qui une fois mis en perspective, peuvent devenir significatifs de l'observation sociale. Certaines entreprises pratiquent des sondages « flash » pour tester les tendances et sentiments face à des projets ou des actions précises. Enfin, un réseau de connaissances servants de « capteurs » au sein des équipes et très efficace pour savoir ce qui se dit et se passe autour d'une machine à café.

La mise en place de tels indicateurs et souvent assigné à des experts extérieurs, plus aptes à prendre du recul et plus indépendants vis-à-vis de la hiérarchie.

Le travail d'audit ne se limite pas au choix d'une ou plusieurs méthodes de consultation mais également à une stratégie qui présentera l'opération auprès de son public

segmentera les cibles pour rendre les résultats plus pertinents, exploitera les données recueillies et informera les demandeurs et les sondés du résultat. Il est bien évidemment nécessaire que les résultats, une fois remontés, doivent servir à mettre en place de nouvelles actions allant dans leurs sens, faute de quoi ce genre de pratique perdrait toute crédibilité auprès des salariés.

- **Démarche de l'audit de la communication interne**

La constatation de l'écart pouvant exister dans certaines entreprises entre les discours des managers sur la nécessité et l'importance de la communication interne, la multiplication des outils utilisés, et le sentiment qu'avait le personnel d'être peu ou mal informé, a amené certains auteurs à s'intéresser à l'utilisation des techniques d'audit dans ce domaine. De nombreux chercheurs ont relevé que si la communication interne est maintenant une dimension essentielle de la vie organisationnelle, sa mise en œuvre n'est pas exempte de difficultés.

La démarche comprend quatre phases :

- L'analyse de la demande : clarification de la demande initiée et des conduites des décideurs engagés dans l'intervention ;
- Le constat : phase d'observation, enquête préliminaire et bilan détaillé.
- Le diagnostic : analyse des données recueillies et recours à une instrumentation pour mieux ausculter certains segments de l'étude ;
- La restitution des résultats : plan de synthèse et d'information où les focalisations de l'interprétation des résultats doivent être prises en compte.

La communication interne a d'abord été décomposée en quatre finalités permettant de répertorier de la manière la plus exhaustive possible, tout ce qui en fait partie. Il s'agit de la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion. Puis chaque grande finalité a été découpée en composantes, auxquelles correspondent des dispositifs et enfin des outils disponibles dans l'entreprise. Un tableau résume cette présentation.

Tableau n° 23 : Décomposition de la communication interne

FINALITES	COMPOSANTES	DISPOSITIVES		OUTILS
COMPREHENSION	Insertion	Accueil	1	
		Enrichissement	2	
	Information	Légal	3	
		Général	4	
	Ecoute	Quotidienne	5	
		Organisée	6	
	Vigilance	Surveillance	7	
		Liaison	8	
CIRCULATION	Echange	Coordination	9	
		Créativité	10	
CONFRONTATION	Place	Positionnement	11	
	Rôle	Implication	12	
COHESION	Représentation	Identité	13	
	Appartenance	Identification	14	

Source : [http:// www.revues.org](http://www.revues.org).

Ainsi la communication interne est décomposée en 14 dispositifs. Chaque dispositif est évalué par l'auditeur qui, à partir d'un certain nombre de questions lui attribue une valeur sur une échelle allant de 1 à 4. Le niveau 1 constitue la norme de référence pour le dispositif, les niveaux 2 et 3 correspondent à des situations intermédiaires et enfin le niveau 4 à la faiblesse ou l'inexistence du dispositif. Les auteurs fournissent pour chaque dispositif des grilles d'évaluation permettant d'en situer le niveau entre 1 et 4.

Enfin, lorsque l'auditeur a procédé à ce travail d'évaluation pour chacun des 14 dispositifs, les résultats obtenus sont rassemblés dans un tableau final qui donne une image synthétique de la communication interne de l'entreprise.

### CONCLUSION PARTIELLE

Le troisième chapitre du mémoire a été basé sur les discussions et les recommandations des résultats obtenus lors de notre enquête sur terrain.

Après vérification des hypothèses par les outils d'analyse utilisées, elles sont toutes confirmées. La communication interne de la compagnie ARO est déjà bonne mais il faut juste bien suivre ces quelques recommandations pour avoir plus d'efficacité. Ce ne sont que des simples conseils mais ils sont formulés en fonction des manques trouvées sur les mobiles étudiés dans le but des améliorations.

## CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, la performance financière, même si elle reste la finalité principale, elle n'est plus le seul critère de réussite d'un changement, ni même la motivation de recourir à un changement. L'organisation, le capital humain, les managers sont autant de facteurs importants à prendre en compte et à analyser pour une réussite optimale voulue par la Direction.

Face aux problématiques managériales induites par les parcours de la vie des entreprise (nouveau plan stratégique, acquisition...), la communication relationnelle se révèle être un précieux vecteur pour mieux accompagner les hommes à s'adapter à ces changements. Redonner du sens à la stratégie mise en place, fédérer les collaborateurs autour d'une seule et même ligne directrice, faciliter son partage et sa mise en œuvre au sein des équipes, tels sont les prérogatives auxquelles répond la communication relationnelle.

Les entreprises doivent intégrer l'humain dans leur stratégie et trouver l'équilibre entre la course à la performance et le « vivre bien » pour les salariés. Pour cela, il est primordial d'établir des stratégies de communication interne tenant compte de la politique et la culture de l'entreprise tout comme les attentes des hommes qui la font vivre. Miser sur le sport, par ses valeurs, est un formidable levier de communication interne et relationnelle qui favorise la performance sociale et économique de l'entreprise. Il peut également être une nouvelle forme de dialogue pour partager les enjeux stratégiques avec les collaborateurs. Sans oublier ses bénéfices directs et indéniables sur leur santé et bien-être au travail.

En effet, la ressource la plus importante d'une organisation est son personnel. Dans un monde globalisé, toujours plus compétitif, les organisations et en particulier les entreprises se doivent de compter dans leur rang, des employés loyaux, épanouis, fier de travailler dans cette entreprise et surtout motivés. La motivation du personnel est l'élément clé de la réussite d'une entreprise. Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont les employés motivés. Il semble évident alors, que la forte performance de notre société en cause est dérivée de la motivation du personnel.

A rappeler, que la compagnie d'assurance ARO est l'une des sociétés les plus puissantes à Madagascar. Elle est une institution financière caractérisée par trois activités,

dont l'assurance, la réassurance et la coassurance. L'actionnaire majoritaire de la société ARO est l'Etat malagasy avec un taux d'accompagnement de 73,35%. Elle est leader sur le marché d'assurance, avec un PDM de 55%. C'est une place de leader bien méritée à plus d'un titre ARO est parmi les sociétés les plus solides sur le continent Africain. On dit souvent que les sociétés à participation majoritaire de l'Etat ne réussissent pas. Mais ARO fait partie des exceptions. Ses CA, son ratio de charges globales et son résultat net prouvent qu'elle est performante. L'agence d'Ampefiloha qui est notre cas étudié participe à cette forte expansion de la société. Cela ne nous surprend pas, si ce succès a été constaté car nous l'avons même ressenti durant notre étude, grâce à l'importance des divers matériels et les techniques employés.

Ces moyens ont été formellement limités ou moins nombreux mais qu'ils sont si généralisés et presque parmi les indispensables notamment ce questionnaire d'enquête, composé de deux types de question dont l'un est le type « question fermée » qui nous a permis d'obtenir dans l'immédiat des réponses convenables à celles attendus. Et l'autre type, c'était la « question ouverte » qui est spécialement capital, non seulement dans l'espérance de la richesse des réponses à avoir mais aussi dans la possibilité de l'étude de l'aptitude de la personne interrogée à travers la fonction dont elle est chargée de l'accomplir.

En effet, ce déchiffrement de la réalité n'était pas dû par une simple émotion, mais particulièrement par une bonne foi de ne nous dire que la vérité vis-à-vis des résultats trouvés.

Actuellement, toutes les grandes entreprises savent que leur succès passe entre autre, par leur dialogue avec leurs salariés. Il est désormais évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble.

Chaque individu passe environ 70% de son temps éveillé au travail. Il est donc primordial qu'il se sente bien sur son lieu de travail. De plus, les salariés sont de plus en plus stressés sur un marché du travail toujours plus concurrentiel. Le management doit donc en tenir compte et tout faire pour développer le bien-être en entreprise.

Comprendre la communication interne, c'est appréhender tous les services qu'elle peut rendre particulièrement en tant qu'outil de motivation des salariés quelle que soit la taille de l'entreprise. Comme outil managérial indispensable, la communication interne doit obéir à un plan de communication interne où l'information est construite et dont les différents médias

sont l'écrit (affichage ou journal d'entreprise), l'oral (séminaire ou conférence d'entreprise), l'audiovisuel (vidéo ou CDROM), la communication électronique (internet).

La communication interne remplit de multiples fonctions :

- Exposer des résultats ;
- Transmettre des résultats ;
- Expliquer une nouvelle orientation ;
- Rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise.

Ainsi, une stratégie de communication interne permet de rapprocher les dirigeants et les salariés pour une meilleure écoute bilatérale et de répondre aux attentes des collaborateurs en matière d'information.

Les nouvelles technologies sont prédominantes dans le monde de l'entreprise, et la communication interne n'y échappe pas. Le personnel d'encadrement utilise de plus en plus les e-mails pour communiquer avec leurs subordonnées, ou publie des notes d'informations. Il faut favoriser l'échange d'informations via des réunions ou séminaires, via des tableaux collectifs et des notes personnelles ou collectives. Ainsi, il est indispensable de penser aux nouvelles recrues, qui ne connaissent pas les projets de l'entreprise et sa culture. Leur donner un pack de bienvenue peut alors s'avérer déterminant car les nouveaux arrivants seront immédiatement plongés dans l'univers de l'entreprise, et seront engagés à 100% envers elle. Autre élément important, le journal de l'entreprise, est un support de communication qui entretient la motivation des troupes. Les salariés en étant tenus informés de l'actualité de l'entreprise, des défis qu'elle s'apprête à surmonter, et des actions de communication externe qu'elle envisage de mettre en place, pourront mieux comprendre les tâches qui leur seront demandées, et participeront davantage à la vie de l'entreprise.

Les événements qu'ils prennent le nom de voyage d'affaire, de séminaire ou de convention, permettent aux entreprises, grâce à l'intégration des notions de plaisir, de convivialité et d'échange, de communiquer efficacement et durablement auprès de leurs collaborateurs. Ces événements permettent aussi de créer ainsi un lien humain plus fort, véritable corde supplémentaire à l'arc « communication interne ». L'événement favorise l'émulation intra entreprise il permet aux équipes d'adhérer, aux managers de partager et à l'entreprise de véhiculer des messages fédérateurs. La dynamique collective et festive de l'événement permet d'améliorer le sentiment de bien vivre ensemble. L'événement est une

source de motivation inépuisable. La communication interne a plusieurs facettes, mais avec un dénominateur commun : l'Homme.

En effet, celui-ci est désormais reconnu comme le moteur incontournable permettant de maintenir et d'améliorer les performances de l'entreprise.

Il est donc indispensable, non seulement de développer les outils adéquats pour fédérer les équipes de travail (dynamique collective) mais de contribuer aussi à son bien-être (motivation individuelle).

Sachant que le moral des employés est un facteur important en matière de productivité, c'est à ce niveau qu'il faut fournir le plus d'efforts. Etant donné le caractère psychologique de ce facteur de productivité, il s'agit d'aborder la communication interne avec un minimum de stratégie, car le simple fait de diffuser l'information auprès des salariés est trop souvent considéré comme suffisant. Or, communiquer veut dire, échanger. Et dans le cadre de l'entreprise, cela se traduit par la mise en place de canaux de communication à double sens. Une stratégie de la communication interne doit donc tenir compte de cette nécessité d'échange entre le bas et le haut de la chaîne hiérarchique. Elle doit également favoriser la rétroaction des employés. Leur laisser la parole ne suffit pas, et il faut les inciter à partager leurs connaissances et leurs savoir-faire, pour créer une dynamique de groupe et renforcer la culture de l'entreprise. En effet, les entreprises ont compris depuis longtemps qu'elles mettaient également en avant leur image humaine à travers leur personnel.

Pour motiver le personnel à l'aide d'une communication interne, il faut qu'elle soit efficace et efficiente.

Bien avant de mettre un terme au présent travail, il nous paraît convenable de faire un résumé des objectifs et des intentions qui ont animé le déroulement de ce mémoire de fin d'étude. Cette étude s'est fixée pour montrer l'importance de la communication interne dans une entreprise, pour identifier les outils et supports de communication interne et pour identifier la relation entre la communication interne et la motivation du personnel.

Pour arriver à nos fins, nous avons opté une démarche méthodologique, axée sur les recherches bibliographiques et webographiques ainsi qu'un entretien auprès du Directeur de



l'agence ARO Ampefiloha et le reste du personnel dans le but de confirmer ou infirmer les hypothèses émises au départ.

Nos objectifs paraient atteints et la première hypothèse a été confirmée car la communication interne donne à un employé l'envie et les moyens de bien travailler et de se sentir intégré. La deuxième hypothèse a été également confirmée car une bonne communication interne anticipe la propagation des rumeurs.

La compagnie ARO est incitée de bien retenir les recommandations qui ont fait l'objet de la deuxième chapitre de la troisième partie « discussions et recommandations », afin qu'elle puisse continuer sa course dans les meilleures conditions possibles. Nous n'ambitionnons pas d'avoir les supérieurs méthodes d'étude ou d'analyse, mais que la prise en considération de ces critiques laisse cette étude ouverte à toute proposition d'amélioration.

La question qui se pose donc, ce que, si elle respecte toutes nos recommandations et solutions proposées, « sera-t-elle pour autant à l'abri des influences de son environnement et les attaques des nouveaux concurrents sur le marché ? ». Ainsi, le champ d'analyse reste donc toujours ouvert à une éventuelle étude.

## BIBLIOGRAPHIE

- COBUT Ericet DONJEAN Christine « La communication interne », 2008, communication, 288pages.
- C. Fromage, A. Chemak « le capital humain » Edition Liaison, 2006
- DE Boeck « Le questionnaire », Université Bruxelles, 1991, 85 pages
- DUTERME Claude « Communication interne en entreprise. L'approche de PaloAlto et l'analyse des organisations » 2002
- Levy, C. Leboyer « la motivation dans l'entreprise » Edition d'organisation, Paris, 1994
- LIBAERT Thierry, WESTPHALEN Marie Hélène, Communicator, Dunod 6<sup>ème</sup> édition, 2012
- HUC Julien « Comment motiver le personnel dans une entreprise ? », 59 pages
- PERRUCHOT Valérie Garcia « Dynamiser sa communication interne », 2012
- P. Détrie, C. Meslin « la communication interne au service du management » Broyez, 2001

## WEBOGRAPHIE

- <http://communication.revues.org>, Mai 2015  
MICHON Christian, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer.
- <http://www.revues.org>, Mai 2015
- <http://www.horizon-decisionnels.fr>, Mai 2015
- [http://www.stratégie.fr/communication interne](http://www.stratégie.fr/communication-interne), Mai 2015
- [http://www.la performance.com](http://www.la-performance.com), Mai 2015
- <http://www.midi-madagasikara.mg>, Mai 2015
- [http:// www.aro.mg](http://www.aro.mg), Mai 2015

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	i
RESUME.....	iii
SOMMAIRE .....	iv
LISTE DES TABLEAUX .....	v
LISTE DES FIGURES .....	vi
LISTE DES ABBREVIATIONS ET SIGLES .....	vii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I: MATERIELS ET METHODES .....	6
Section 1 : MATERIELS .....	7
1-1 : description de la société ARO.....	7
1-1 -1 Identification de la compagnie ARO.....	7
1-1-2 Historique de la société.....	9
1-1-3 Les missions de la compagnie ARO .....	9
1-1-4 Les objectifs et activités de la société.....	10
1-1-5 L'organisation de la compagnie ARO .....	11
1- 2 : Cadrage théorique de l'étude .....	11
1-2-1 Théories sur la communication interne.....	11
1-2-2 Théories sur la motivation du personnel.....	15
1- 3 : Le matériel utilisé lors de la descente sur terrain.....	18
1-3-1 Le questionnaire guide.....	18
Section 2 : METHODES .....	19
2-1 : Méthodologie la recherche.....	19
2-1-1La recherche documentaire.....	19
2-1-2 La recherche sur internet .....	20
2-1-3 L'entretien.....	20
2-1-4 L'échantillonnage .....	22
2-1-5 La collecte des données .....	22
2- 2 Présentation des variables .....	23
2-3 Le traitement des données.....	23
2-5 Chronogramme des activités.....	25
CHAPITRE II : PRESENTATION DES RESULTATS.....	26
Section 1 : RESULTATS DE L'ENTRETIEN AVEC LE DIRECTEUR DE L'AGENCE.....	27
1- 1 Définition et outils de la communication interne.....	27
1-2 Objectifs et place de la communication interne au sein de la société ARO .....	28
1- 3 Gestion des coûts liés à la communication interne, les contraintes, devoirs et risques.....	29

1-4 Les autres facteurs de motivation dans la société.....	29
Section 2 : RESULTATS DE L'ENQUETE AVEC LE RESTE DU PERSONNEL .....	31
2-1 résultats obtenus sur les caractéristiques socio-professionnelles du personnel.....	31
2-2 Résultats sur le niveau et la qualité d'information. ....	31
2-3 résultats sur l'existence des bruits de couloir.....	33
2-5 Résultats sur les moyens de communication utilisés .....	36
Section 3 : LES RESULTATS SUR LA MOTIVATION.....	38
3-1 La communication interne comme facteur de motivation.....	38
3-2 Les facteurs de motivation dans la société.....	38
CONCLUSION PARTIELLE.....	39
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	40
Section 1 : DISCUSSIONS .....	41
1-1 Discussion sur la particularité de la communication interne de l'agence ARO, Ampefiloha. 41	41
1.1.1 Discussion sur sa définition.....	41
1-1-2 Les supports utilisés.....	42
1-1-3 Sur les objectifs de la communication interne et sa place au sein de la compagnie ARO.43	43
1-2 Discussion sur la qualité de l'information dans la compagnie ARO. ....	44
1-3 L'incidence de la communication interne sur la motivation du personnel et la performance de la société ARO.....	45
1.3.1. La communication interne et la motivation.....	45
1.3.2 La communication interne et la performance.....	46
1-4 L'existence de bruit de couloir (limite de l'étude). ....	48
Section 2 : RECOMMANDATIONS .....	49
2-1 Amélioration de certains outils utilisés .....	49
2-2 Recommandation pour une communication interne efficace .....	51
2.2.1 La communication interne, un levier de management que l'on peut décrire à travers six composantes .....	51
2.2.2. L'utilisation du modèle comme levier de management.....	55
2-3 L'audit de la communication interne .....	56
CONCLUSION GENERALE .....	59
BIBLIOGRAPHIE .....	I
ANNEXES .....	III

**LISTE DES ANNEXES :**

Annexe I : guide d'entretien

Annexe II : quelques dates marquantes dans l'histoire de ARO.

Annexe III : organigramme général de la compagnie ARO

Annexe IV : organigramme de l'agence ARO Ampefiloha

**ANNEXE I :**  
**GUIDE D'ENTRETIEN**

**Sur la société d'assurance ARO et l'étude**

- 1- l'historique de votre entreprise (date de création, changement effectué ....)
- 2- les activités et les objectifs de votre société
- 3- l'organigramme de votre société (et votre effectif)
- 4- le chiffre d'affaires de votre société durant cette dernière année
- 5- Définition de la communication interne
- 6- les outils et supports (écrits, oraux...)
- 7- les objectifs de la communication interne
- 8- La place de la communication interne dans votre entreprise  
.rattachée à quelle direction ? (DRH ? DCOM ? DG ?)
- 9- Situation de votre entreprise sur son marché
- 10- les contraintes liées à la communication interne

**Questions ouvertes**

- 1- Quel est l'incidence de la communication interne sur la motivation du personnel ?
- 2- Quel son incidence sur la performance de votre entreprise ?
- 3- Qui sont le responsable de la communication interne ?
- 4- Comment gérez-vous les coûts liés à la communication interne ?
- 5-Etes-vous satisfaites de l'atteinte de vos objectifs en communication interne ?
- 6-Quels sont les autres facteurs de motivation dans votre entreprise ?

**Questions fermées**

1- Caractéristiques socio-professionnelles du personnel ?

Cadre

Agent de maîtrise

Employés

2- Appréciation du niveau d'information par les salariés (NIVEAU D'INFORMATION DES SALARIES)

Très bien

Assez bien

Peu

Pas du tout

3- Appréciation du niveau des contacts avec les supérieurs par les salariés (QUALITE DE L'INFORMATION DESCENDANTE)

Très bien

Bon

faible

Aucun

4- L'encadrement transmet suffisamment d'information ?

OUI

NON

5- Appréciation par les salariés de la difficulté à faire remonter l'information (QUALITE DE L'INFORMATION ASCENDANTE)

Enormes difficultés

Plutôt énorme

Pas vraiment

Aucune difficulté

8-Les bruits de couloir : facteur de développement d'inquiétude personnelle.

(L'EXISTENCE DES BRUITS DE COULOIR)

Tout à fait d'accord

plutôt d'accord

Pas d'accord du tout

6- Le retard de l'information officielle cause de bruits de couloir

Tout à fait d'accord

- Plutôt d'accord
- Pas d'accord du tout
- 7- Les bruits de couloir facteur de déformation de troncature de l'information
- Tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord du tout
- 8- L'amélioration de l'information comme moyen de réduction des bruits de couloir
- Tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord du tout
- 9- Les bruits de couloir comme inévitables
- Tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- pas d'accord du tout
- 10- Les bruits de couloir comme un souhait
- Tout à fait d'accord
- plutôt d'accord
- Pas d'accord du tout
- 11- L'encadrement lui-même est-il bien informé (TRANSMISSION DE L'INFORMATION PAR L'ENCADREMENT)
- OUI
- NON
- 12- Appréciation de l'utilisation du téléphone (MOYENS DE COMMUNICATION UTILISES)
- Très utilisé
- Assez utilisé
- pas utilisé
- 13- Appréciation de l'utilisation de l'internet
- Très utilisé
- Assez utilisé
- pas utilisé



14- Appréciation de l'utilisation des réunions

Très utilisé

Assez utilisé

Pas utilisé

15- Appréciation de l'utilisation des notes de services

Très utilisé

Assez utilisé

Pas utilisé

16- Etes-vous motivé par la communication interne de la société ?

OUI

NON

17- Parmi les facteurs de motivation suivante, attribuer une note entre 1 à 10

Salaire

Bonne gestion de carrière

Communication interne

Source : Auteur, Mai 2015

**ANNEXE II :**  
**QUELQUES DATES MARQUANTES DANS L'HISTOIRE DE ARO.**

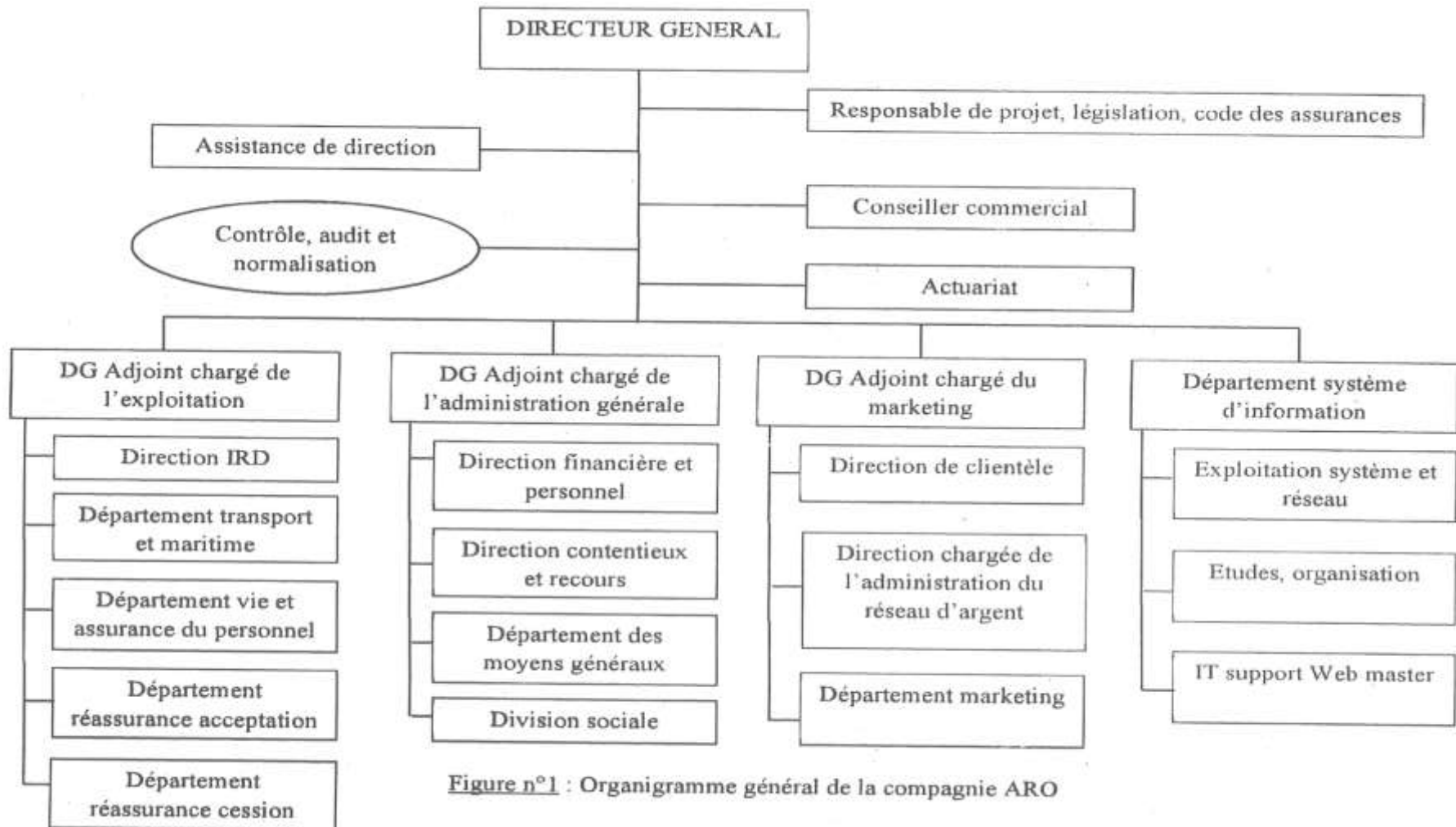
ANNEES	LES EVENEMENTS MARQUANTS
1935	Implantation de la compagnie « PRESERVATRICE » à Madagascar
1945-1960	Création d'agence dans les principales villes de province à l'île Maurice et La Réunion
1965	Délégation générale du groupe « LA PRESERVATRICE » jouissant d'une autonomie plus grande et réglant la quasi- totalité des problèmes. Les décisions importantes ont été encore prises à Paris. Installation dans un nouvel immeuble d'Antsahavola.
1970	Nomination d'un cadre Malagasy au Secrétariat Général de la délégation
1974	Malgachisation de la DELEGATION GENERALE DE L'OCEAN INDIEN Création de LA PRESSERVATRICE MADAGASCAR en droit Malagasy.
1975	Attribution de LA PRESERVATRICE à l'Etat du monopole des opérations d'assurances et de réassurances sur le territoire malagasy ou RDM (République Démocratique de Madagascar), par l'ordonnance N° 75-002 du 16 Juin. Nationalisation de LA PRESERVATRICE en une Société d'Etat à Gestion privatisée.
1976	Nouvelle dénomination de LA PRESERVATRICE MADAGASCAR en ARO « ASSURANCE – REASSURANCE OMNIBRANCHE ».
1978	La prévoyance sanitaire a vu le jour au sein

	<p>de la compagnie ARO.</p> <p>Création d'un dispensaire par le personnel.</p> <p>Début de la diffusion du journal « AKON'NY ARO ».</p>
1981	Création de « Code d'Organisation »
1985	<p><b>10<sup>ème</sup> anniversaire d'ARO</b></p> <p>-Extension du siège à Antsahavola</p> <p>-Construction d'immeuble à Antsiranana et Morondova.</p>
1988	<p>Création de la société spécialisée FIARO « FINANCIERE D'INVESTISSEMENT ARO »</p> <p>Pour l'exercice autonome et rentable de l'activité financière avec un capital de 100 millions de Francs.</p>
1995	<p><b>20<sup>ème</sup> anniversaire d'ARO</b></p> <p>-Construction de la Zone industrielle d'Andranotapahana – Antananarivo.</p> <p>-Extension du complexe hôtelier AROTEL hôtelier AROTEL d'Antsirabe (2<sup>ème</sup> Ville industrielle de Madagascar)</p> <p>-Construction du complexe commercial et administratif d'Ampefiloha – Antananarivo.</p> <p>-Construction d'un Immeuble à Sambava (Nord de Madagascar).</p>
1996	Lancement du nouveau produit « LA RETRAITE MINUTE » en septembre.
2000	<p><b>25<sup>ème</sup> anniversaire d'ARO</b></p> <p>Diverses manifestations socio-culturelles et sportives.</p>
2003	<p>-Inauguration du nouvel immeuble ARO Ampefiloha le mois de Juillet.</p> <p>-Inauguration du nouvel immeuble ARO</p>

	Antsahavola II le mois de décembre.
2005	<p><b>30<sup>ème</sup> anniversaire d'ARO</b></p> <p>-Pose des premières pierres pour la construction d'un immeuble à Antalaha le 22 Juin.</p> <p>- Premier salon des produits ARO à l'Hôtel Madagascar HILTON dans le but de jouer la transparence avec la clientèle et le grand public les 23 et 24 Juin.</p>
2006	Obtention de la notation assurance ARO de l'agence Sud-Africaine : Global Crédit Rating (GCR).
2008	Adhérations de la compagnie ARO au réseau Globus en Septembre.
2010	Célébration du 35 <sup>ème</sup> anniversaire de l'assurance ARO avec diverses activités à organiser partout l'île.
2011	<p>Mise en œuvre du Business Plan 2011-2020 d'ARO</p> <p>-Création de la société ARO IMMOBILIER pour gérer le patrimoine d'ARO.</p>

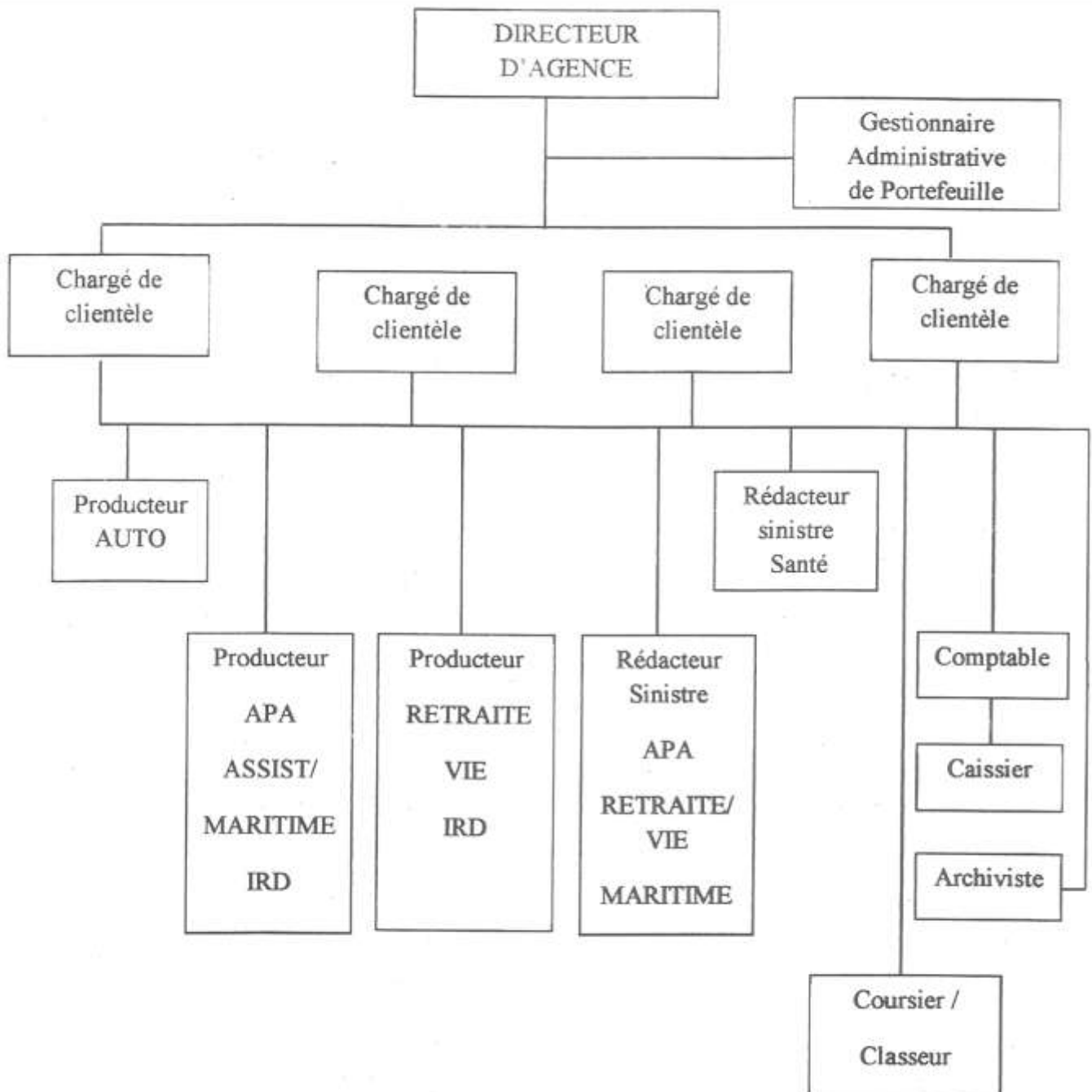
Source : Document interne, Mai 2015

**ANNEXE III :  
ORGANIGRAMME GENERAL DE LA COMPAGNIE ARO**



Source : Document interne, Mai 2015

**ANNEXE IV :  
ORGANIGRAMME DE L'AGENCE ARO AMPEFILOHA**



Source : Document interne, Mai 2015