

## **La communication interne : levier stratégique pour renforcer la motivation des bénévoles au sein des associations**

### **Internal Communication: A Strategic Lever to Strengthen Volunteer Motivation in Associations**

**CHFIRA Wijdane**

Doctorante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca - Maroc.

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

**MESRAR Asmaa**

Enseignante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca- Maroc.

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit

**EL AKRANY Ibtissam**

Doctorante chercheuse

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca - Maroc.

Laboratoire interdisciplinaire, ingénierie des affaires, soft skills, management et droit.

**TAZMAITE Omar**

Doctorant chercheur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales AIN SEBAA.

Université Hassan II de Casablanca - Maroc

Laboratoire de recherche sur la nouvelle économie et développement

**Date de soumission :** 17/01/2025

**Date d'acceptation :** 17/02/2025

**Pour citer cet article :**

CHFIRA W. & al. (2025) «La communication interne : levier stratégique pour renforcer la motivation des bénévoles au sein des associations», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 1 » pp : 982 - 1006

## Résumé

De nos jours, les organisations ne peuvent fonctionner sans un échange constant d'informations ni sans la motivation de leurs employés. La communication interne ne se réduit pas au simple partage d'informations ; elle englobe une dimension bien plus large, contribuant à la cohésion, à l'engagement et à la performance organisationnelle. Autrement dit, la communication interne est une nécessité voire une condition inévitable pour tout organisme quelle que soit sa taille ou sa nature, car elle est ainsi capable d'apporter de nombreux bienfaits, notamment en renforçant la motivation, en influençant les comportements et les attitudes du personnel, et en contribuant aux résultats ainsi qu'à la performance globale de l'organisation.

L'objectif de ce présent travail de recherche vise à analyser l'impact de la communication interne sur la motivation des bénévoles, en se focalisant sur les associations, où l'aspect financier est inexistant. Pour cela, une étude empirique a été menée au sein de l'association Clinique Juridique Hijra (CJH), qui repose essentiellement sur l'engagement de bénévoles. L'étude a été réalisée auprès d'un échantillon de 41 bénévoles, afin d'identifier les défis liés à la communication interne dans un contexte associatif et d'en mesurer son influence sur la motivation des membres.

**Mots clés :** Communication Interne ; Motivation ; Associations ; Bénévoles ; Gestion des Ressources Humaines.

## Abstract

Nowadays, organizations cannot function without the exchange of information and the motivation of their employees. Internal communication is not merely about sharing information; it encompasses a much broader scope. In other words, internal communication is a necessity, even an inevitability, for any organization, regardless of its size or nature, as it can deliver numerous benefits, including boosting motivation, influencing staff behavior and attitudes, and contributing to the organization's overall results and performance.

The aim of this research paper is to analyze the impact of internal communication on volunteer motivation, focusing on associations where the financial aspect is non-existent. To this end, an empirical study was carried out within the Clinique Juridique Hijra (CJH) association, which relies essentially on the commitment of volunteers. The study was carried out with a sample of 41 volunteers, in order to identify the challenges associated with internal communication in an associative context, and to measure its influence on member motivation.

**Keywords :** Internal Communication ; Motivation ; Associations ; Volunteers ; Human Resources Management.

## Introduction

La communication est une partie intégrante de la stratégie de n'importe quelle organisation (Yeomans & FitzPatrick, 2017). Elle a pour rôle principal d'assurer l'efficacité de l'échange et de renforcer la relation de l'organisation avec son public : les partenaires, les collaborateurs, les clients, les médias..., etc (Borca & Baesu, 2014). D'une manière générale, la communication englobe la communication interne qui a pour but de partager les informations et de fédérer les acteurs au sein de l'organisation, ainsi que la communication externe qui sert à répondre aux exigences de l'environnement externe de l'organisation.

La communication interne fait actuellement partie du développement de la gestion des ressources humaines dans la plupart des organisations. Son introduction dans les organisations peut s'expliquer par le besoin croissant des dirigeants de mettre en place une approche participative du collaborateur dans la gestion des organisations. Selon Peretti (2024), « l'organisation de demain ne pourra réaliser sa mission et atteindre ses objectifs que si elle améliore sa capacité à communiquer, à informer et à faire participer ».

Logiquement, l'être humain travaille pour subvenir à ses besoins. Bien que l'aspect financier constitut l'un des principaux moteurs de motivation, il est essentiel de souligner qu'il ne s'agit pas du seul facteur pouvant inciter une personne à agir.

C'est dans ce cadre, notre travail de recherche s'inscrit dans le but de montrer comment la communication interne parvient à influencer la motivation des collaborateurs au sein des organisations, plus spécifiquement la motivation des bénévoles au sein des associations où l'aspect financier est inexistant. C'est précisément dans ce contexte que nous avons mené notre recherche au sein de l'association clinique juridique hijra (CJH). La problématique centrale est la suivante : "Dans quelle mesure la communication interne peut-elle influencer la motivation des bénévoles au sein de l'association CJH ?"

Pour mener à bien notre étude, nous avons adopté un cadre méthodologique adapté à notre problématique. Inscrite dans une posture épistémologique positiviste et une approche déductive, notre recherche part du général pour aller vers le particulier. Nous avons d'abord réalisé une étude documentaire afin de mieux cerner notre sujet. Ensuite, nous avons mené une étude quantitative en administrant un questionnaire à 41 bénévoles, anciens et actuels, de l'association Clinique juridique HIJRA.

L'étude est structurée comme suit : la première section est consacrée à la revue de littérature, la deuxième détaille la méthodologie adoptée, la troisième présente les résultats obtenus, et la quatrième propose une analyse approfondie et une discussion des principaux résultats.

## **1. La revue de littérature**

### **1.1. L'évolution et la définition de la communication interne**

La communication interne est apparue avec l'ère industrielle et la nécessité de gérer les organisations pour partager ou transmettre des informations à leurs employés. Son évolution est liée aux grandes révolutions organisationnelles. Dans les années 1920, on a compris que les modèles organisationnels ne pouvaient se limiter à la logique de production du taylorisme, mais devaient également prendre en compte des facteurs humains tels que le statut des travailleurs et les conditions de travail.

Dans les années 50, « l'individu est vu comme étant quelqu'un qui donne du sens à ce qu'il effectue et à ses relations au sein de l'organisation. Nous commençons à accorder plus d'attention à cette dimension relationnelle. Les relations entre les différents acteurs ont un impact sur l'organisation » (Larhrissi, 2020, p. 489).

Les premiers journaux internes sont apparus en 1890 au sein des organisations comme outil de communication avec le personnel, évoluant ensuite pour devenir une fonction à part entière. Au début des années 80, verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne ». D'autres moyens vont voir le jour avec l'évolution technologique notamment en télécommunication et avec l'Internet, pour donner un coup de pouce à la fonction en l'occurrence l'intranet, les visioconférences, télétravail...etc (Mezouari et al., 2013).

Dans les années 90, les stratégies de communication interne ont évolué, mettant l'accent sur la motivation (Tkalac Verčič et al., 2012). Aujourd'hui, la communication interne est devenue plus que jamais un véritable investissement et un enjeu important dans les organisations, car elle est à la fois un levier de productivité, de fidélisation et d'engagement des collaborateurs (Santos et al., 2024).

Selon Bounoux, (2001), « La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec les autres et de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut également désigner tous les moyens et techniques qui permettent la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, ou encore d'entretenir son image, par tout procédé médiatique. ». D'après cette définition, nous concluons que la communication est l'échange d'informations entre l'expéditeur et le destinataire par des moyens qui dépendent du contexte dans lequel l'organisation opère afin de faire adhérer le personnel et de maintenir de bonnes relations dans l'organisation.

La communication interne fait partie intégrante du management (Rajhans, 2009). C'est un véritable outil de management, capable d'apporter de nombreux bienfaits aux organisations, notamment en ayant une influence positive sur les collaborateurs de diverses manières (Yeomans & FitzPatrick, 2017).

En effet, la communication interne n'est pas seulement l'art de faire circuler les informations, mais aussi l'art de piloter et de guider les échanges pour rapprocher les parties prenantes de leurs perspectives afin de mieux comprendre les décisions managériales (Santos et al., 2024). D'après Citeau, (2002, p. 120), « la communication interne est l'ensemble des mécanismes qui renforcent la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'organisation aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre. ». Selon Détrie & Broyez, (2001), « La communication interne est également traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. ». On peut dire que la communication interne joue un rôle important dans le fonctionnement d'une organisation, car elle contribue à l'efficacité de cette dernière à travers la motivation du personnel.

## **1.2. Les approches de la communication interne**

### **❖ L'approche classique :**

Les principaux théoriciens de cette approche définissent la communication interne comme un processus de transmission de faits, nécessitant que l'information parvienne aux bonnes personnes, au bon endroit et au bon moment, tout en utilisant les méthodes et outils de communication les plus adaptés à cette vision. Cependant, cette approche reconnaît la légitimité du pouvoir centralisé dans la prise de décision, conférant ainsi une importance particulière à l'information. Dans ce cadre, ces penseurs introduisent la notion de récepteur passif face à l'information transmise.

### **❖ L'école des relations humaines :**

L'école des relations humaines, remarquée par ses principaux auteurs, ont insisté sur l'équilibre entre les besoins humains et les rôles formels et informels. Selon ces théoriciens, la communication interne se divise en trois types : descendante (provenant de la hiérarchie vers les échelons inférieurs), ascendante (remontant des échelons inférieurs vers la hiérarchie) et horizontale (établie de manière structurée ou informelle entre des équipes de même niveau hiérarchie). Par ailleurs, cette école souligne l'importance d'un climat organisationnel

favorable, propice à la création d'une entente qui stimule le travail en groupe. Elle met également l'accent sur la nécessité de l'implication et de la participation des employés, compte tenu du rôle clé qu'ils jouent dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

❖ **L'école de contingence (néoclassique) :**

D'après les auteurs de cette école, notamment Lawrence, Lorsch, Perrow, et Mintzberg, la communication interne « claire » constitue un levier essentiel pour dissiper les ambiguïtés au sein des organisations et instaurer un climat de confiance. De plus, la diversité des contextes sociaux, culturels, économiques et technologiques impose une adéquation entre la structure organisationnelle et son environnement global. Dans cette perspective, il n'existe pas de médium de communication universellement meilleur, mais il est primordial de choisir un médium adapté à chaque situation spécifique.

❖ **L'école systémique :**

Cette école envisage l'entreprise comme un système ouvert, en interaction constante avec son environnement interne et externe. La théorie systémique perçoit les parties prenantes de l'entreprise comme des systèmes dynamiques, influencés par leur environnement tout en ayant un impact sur celui-ci. La communication, quant à elle, est intégrée dans un système global d'interactions, composé de boucles interconnectées qui agissent sur elles-mêmes et sur les autres éléments du système. Ce modèle propose une approche de communication où l'information circule de manière multidirectionnelle.

**Discussion des approches de la communication interne :** l'approche classique de l'organisation s'inscrit dans un contexte historique assez particulier, celui de l'aboutissement d'une longue maturation ayant conduit à l'économie industrielle. Ce type d'économie a engendré un type d'entreprise bien adaptée à ce contexte grâce justement aux théories de Taylor, Fayol et Weber dont elles avaient besoin pour se développer.

Dans l'approche classique, la communication se limite à transmettre de l'information, sans impliquer les individus dans la prise de décision opérationnelle ou la gestion. Le récepteur est perçu comme passif, sans possibilité d'interaction ou de retour d'avis. Il s'agit donc d'une communication verticale dépourvue de feedback, qui ne vise pas à motiver les collaborateurs. Cependant, l'école des relations humaines met l'accent sur l'importance de la communication interne pour renforcer le sentiment d'appartenance et favoriser l'engagement envers les objectifs de l'organisation. Elle cherche à établir un lien bidirectionnel entre la hiérarchie et les niveaux inférieurs. En outre, l'approche néoclassique considère la communication interne

comme un outil pour réduire l'ambiguïté, garantir un climat social favorable et l'adapter au contexte et aux spécificités de l'entreprise.

Enfin, notre travail de recherche s'inscrit dans le cadre de l'école systémique. Pour nous, la communication interne ne se limite pas au fait d'informer les collaborateurs sur les actualités de l'organisation ou de véhiculer une information, mais aussi à impliquer les individus dans la stratégie, la gestion et la prise de décision afin d'obtenir du feedback et, tout simplement, les motiver. C'est ce que nous allons voir à travers l'étude empirique. La théorie systémique considère l'organisation comme étant un système dynamique ouvert qui interagit avec son environnement ; ceci contrairement aux systèmes fermés qui fonctionnent sur eux-mêmes. Les systèmes ouverts transforment l'énergie qu'ils importent et réorganisent les entrées tout en accomplissant un travail.

### **1.3. La motivation**

En général, la motivation est le moteur, ou l'énergie qui pousse l'individu à agir et à réaliser un objectif. Selon Vallerand & Thill, (1993), « le concept de motivation représente une construction hypothétique utilisée afin de décrire les forces internes et/ou externes qui produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (Cité dans Rojot et al., 2009, p. 166) .

En outre, Pujol & Chapuis, (2003), définissent la motivation de la façon suivante : « action d'exposer les motifs d'une décision ou d'une opinion. ». La motivation est donc selon Robbins & Judge, (2006, p. 197) « le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche afin d'atteindre un objectif ; c'est ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus. ».

Depuis le début du 20-ème siècle les chercheurs ont commencé à s'intéresser à la meilleure façon de motiver le personnel, ce sujet a entraîné une littérature riche dans le domaine de la motivation au travail. Différents courants théoriques et écoles de pensée n'ont pas cessé d'explorer sur ce sujet. Les théories concernant la motivation sont très nombreuses et beaucoup de spécialistes ont été impliqués de manière significative dans le développement de ce sujet. Nous avons sélectionné certaines de ces théories parmi les plus répandues pour en faire ressortir quelques éléments.

#### **❖ La théorie de Taylor :**

Taylor, (1911) considère dans sa théorie « l'organisation scientifique du travail (OST) », le meilleur moyen de motivation pour combattre la paresse des travailleurs est la motivation

financière. Autrement dit, l'homme ne peut être motivé que par l'argent. Selon lui, l'objectif des hommes est la prospérité matérielle le travailleur veut un salaire élevé et l'employeur veut un profit élevé.

Nous pouvons constater que l'erreur de Taylor réside dans son intérêt exclusif pour l'intérêt matériel, alors que ce dernier n'est pas le seul élément qui gouverne le comportement des collaborateurs. Il considère également que les ouvriers exécutent des tâches routinières et sont traités comme auxiliaires des machines. Ainsi, la dimension psychosociologique du travail, notamment les sentiments de l'ouvrier est négligée chez Taylor.

#### ❖ **Théorie des relations humaines :**

A partir 1927, une autre approche a émergé notamment avec le fondateur de la sociologie du travail Elton Mayo qui a mené des études sur l'impact des tâches répétitives et monotones, sur les travailleurs, au travail et dans l'industrie. C'est de là que viennent ses critiques du taylorisme. Selon lui, les méthodes tayloriennes ne prenaient en compte que les techniques et les conditions matérielles, ce qui engendrait des problèmes de mauvaise qualité de la production, de démotivation des individus et de l'absence d'adhésion du groupe. Ainsi, la théorie de Taylor néglige les facteurs psychologiques et sociologiques dans l'explication de la fatigue et de la productivité.

#### ❖ **La théorie de la pyramide des besoins**

Abraham Maslow a développé la célèbre théorie de la pyramide des besoins. L'idée principale de cette théorie réside dans la hiérarchie des besoins, selon laquelle l'être humain exprime des besoins de différents types qui peuvent être classés dans une pyramide à cinq niveaux, par ordre croissant, de la base vers le sommet. Selon Yufei, (2013) « La pyramide des besoins a pour but de montrer que l'être humain ne peut satisfaire les besoins d'un niveau supérieur que si les besoins du niveau inférieur sont satisfaits au préalable ».

La théorie de Maslow affirme que la motivation au travail repose sur la satisfaction des besoins d'estime et d'accomplissement. Cependant, des recherches récentes contestent la rigidité de cette hiérarchie, montrant que certains individus priorisent différemment leurs besoins. En réalité, la classification de Maslow ne s'applique pas uniformément, rendant difficile son application en entreprise. Identifier précisément les besoins de chaque employé reste un défi complexe.

### ❖ La théorie bifactorielle de Herzberg :

En 1968, Frederick Herzberg a développé sa théorie bifactorielle de la satisfaction et de l'insatisfaction des employés. L'idée principale de cette théorie est que l'homme a deux natures, c'est-à-dire qu'il éprouve deux sortes de besoins génériques. Cette théorie propose non seulement de modifier les conditions de travail mais aussi l'organisation du travail elle-même afin de satisfaire les deux facteurs de besoins, les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Selon Herzberg, (1968), « une fois que les facteurs d'hygiène sont confirmés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. Autrement dit, pour motiver l'individu dans son travail, il faut satisfaire en premier lieu ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il est nécessaire, dans l'organisation du travail, de procéder à un enrichissement des tâches afin de rendre le travail plus intéressant et valorisant pour l'employé. ».

### ❖ La théorie Y-X de Mac Gregor:

Dans les années 1960 McGregor a proposé des modèles pratiques de gestion des organisations, il a présenté deux théories : l'une, globalement négative, appelée théorie dite « X » et l'autre globalement positive, appelée théorie dite « Y ».

La théorie « x » repose sur les postulats suivants : l'homme est paresseux, il n'aime pas le travail, il évite les responsabilités, préfère sa sécurité avant tout, et il doit être contrôlé et dirigé ou soumis par un système de sanctions pour le forcer à agir et travailler dans le sens des objectifs de l'organisation.

La théorie « y » présente des postulats différents, s'inspirant des méthodes des relations humaines : l'homme peut s'autodiriger et s'autocontrôler, il aime le travail, et possède la capacité d'exercer sa créativité au service de l'organisation, tout en recherchant les responsabilités.

McGregor conclut que le style « Y » est beaucoup plus efficace que le style « X » et souligne que le manager qui perçoit l'employé comme uniquement motivé par des besoins inférieurs adoptera la théorie « X ». Cependant, ce style n'est pas très efficace et ni adapté, car il est basé sur des motivations peu importantes. Autrement dit, la théorie « X » fait référence à un style de management très autoritaire, tandis que celui qui considère ses employés comme des collaborateurs aura plutôt tendance à s'inspirer de la théorie « y » car celle-ci repose sur des

motivations plus profondes et permet d'intégrer les objectifs de l'individu et de l'organisation.

Ainsi, la théorie « Y » est un style de management participatif.

Notre étude empirique s'inscrit dans la théorie des relations humaines. Cette théorie introduit la dimension humaine dans l'organisation, lui accordant une place importante qui se traduit notamment par la communication. Par ailleurs, la théorie de Taylor néglige l'aspect humain du travail et les motivations immatérielles, et considère que le meilleur moyen de motiver les employés est uniquement par la motivation matérielle. En réponse à cette théorie de Taylor, Maslow propose d'appliquer la théorie de la pyramide des besoins à l'organisation. Ainsi, la théorie bifactorielle de F. Herzberg propose de modifier non seulement les conditions de travail, mais également l'organisation du travail afin de satisfaire les deux niveaux de besoins. La théorie des relations humaines a conduit McGregor à conclure que l'organisation traditionnelle, c'est-à-dire l'approche classique, était conçue pour réprimer les besoins sociaux. McGregor propose comme facteur de motivation la prise de décision participative, ainsi qu'une bonne entente au sein de l'organisation. De nombreuses études montrent qu'une communication interne efficace et bienveillante contribue à renforcer la motivation des employés (Chikazhe & Nyakunuwa, 2022; Petković & Rapajić, 2021; Santos et al., 2024; Zivrbule, 2015).

En conséquence de ce qui précède, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H 1 :** La communication interne aurait un effet motivationnel sur les bénévoles au sein de l'association CJH.

**H 2 :** Le manque de moyens de communication aurait un impact négatif sur la communication interne dans l'association.

**H 3 :** Les différents moyens de communication interne auraient un effet positif sur la motivation des bénévoles dans l'association.

## 2. Méthodologie

Le but de ce travail de recherche n'est pas de faire une revue de la littérature exhaustive, mais de mener une étude empirique qui pourrait apporter une valeur ajoutée aux associations. Il a également pour objectifs d'éclairer la réalité de la communication interne dans les associations. C'est pour cette raison que nous avons choisi de réaliser notre étude au sein de l'association Clinique Juridique Hijra (CJH). Celle-ci travaille toujours avec des bénévoles, qui s'investissent sans contrepartie financière, qu'ils soient étudiants, doctorants ou stagiaires étrangers, sous la supervision de professeurs universitaires (directeurs). Ils sont fortement impliqués dans la coordination du soutien juridique ainsi que dans l'organisation des diverses activités. Ces

bénévoles n'interviennent généralement que pour quelques mois, ce qui impose à la clinique d'accueillir constamment de nouveaux membres. Ainsi, l'association doit assurer une communication efficace et fluide afin de garantir la transmission des informations essentielles, assurant ainsi la continuité et l'efficacité de ses activités. Le choix de cette association nous permet donc de mieux comprendre l'impact de la communication interne sur la motivation des bénévoles dans un contexte où l'aspect financier est inexistant.

La Clinique Juridique Hijra (CJH) est une association créée en 2015 par un groupe de jeunes chercheurs et étudiants en droit à Tanger. La CJH offre une assistance légale aux demandeurs d'asile et aux réfugiés au Maroc, ce qui devrait normalement relever des compétences d'avocats spécialisés en droit des réfugiés. Elle défend les droits des demandeurs d'asile tout au long de la procédure d'asile depuis l'enregistrement jusqu'au recours. L'expérience accumulée par la Clinique Hijra a été consolidée progressivement et lui a permis d'assurer son extension dans de nouvelles villes d'abord dans la ville, notamment Tanger, Rabat et Agadir.

Les bénévoles sont formés grâce à un kit (documentation) qui regroupe toutes les informations nécessaires, ainsi que des informations plus ou moins périodiques afin d'assurer un soutien juridique. A côté de l'assistance légale aux demandeurs d'asile et aux réfugiés, la CJH a commencé à mener d'autres activités telles que la publication d'une revue, le développement d'un blog, l'organisation de formations périodiques en droit de la migration pour ses bénévoles, de concours de plaidoirie, et d'école d'été.

Pour atteindre notre objectif, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste, visant à expliquer la réalité. Ce paradigme nous a permis d'utiliser une démarche déductive, consistant à confronter les hypothèses à la réalité, en procédant du général au particulier. Nous avons opté pour la méthode quantitative qui vise à mesurer avec précision et de manière numérique les données collectées afin d'obtenir des réponses profondes.

Dans notre étude, nous nous sommes intéressés aux bénévoles (anciens et actuels) de l'association CJH, qui représentent un effectif de 71 personnes. Nous avons pu distribuer les 64 éléments, mais après dépouillement, nous avons constaté que le nombre récupéré est de 41 pour le questionnaire, cela montre que notre échantillon représente 64%.

Notre questionnaire contient trois axes, organisés comme suit :

- Axe I : relatif aux données personnelles.
- Axe II : relatif à la communication interne au sein de la clinique juridique hijra.
- Axe III : relatif à la motivation au sein de la clinique juridique hijra.

### 3. Résultat

#### 3.1. La communication interne au sein de la clinique juridique HIJRA

Cette partie a pour objectif d'évaluer la communication interne au sein de l'association et de vérifier si elle répond aux attentes des bénévoles afin d'évaluer son impact sur la motivation des bénévoles.

**Figure N°1 : l'importance de la communication interne dans une organisation**

Pensez-vous que la communication est importante dans une organisation?

41 réponses



Source : Préparé par nos soins

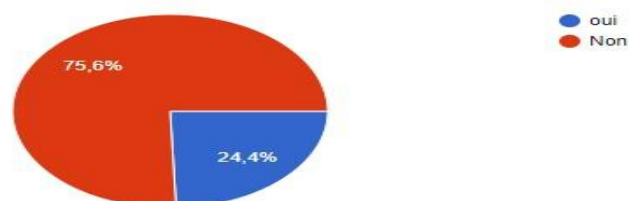
D'après la figure 1, la totalité des bénévoles estime que la communication interne est importante dans une organisation et affirme sa présence au sein de l'association, car elle permet aux bénévoles d'acquérir une parfaite connaissance de l'environnement et de la vie de l'association, ainsi que de se sentir impliqués dans l'objectif de l'association.

Nous remarquons que les résultats concernant l'importance de la communication interne confirment que le manque de cette dernière peut conduire à la démotivation chez les collaborateurs. En fait, la communication interne est un moyen de faire connaître les objectifs, l'évolution et les projets de l'organisation. Ainsi, elle a pour objectif de tenir les collaborateurs informés des évolutions importantes tout en les impliquant activement dans une gestion optimisée de l'organisation.

**Figure N°2 : victime d'un manque d'information :**

Vous est-il déjà arrivé de ne pas être au courant de quelque chose d'important au sein de la CJH ?

41 réponses



Source : Préparé par nos soins

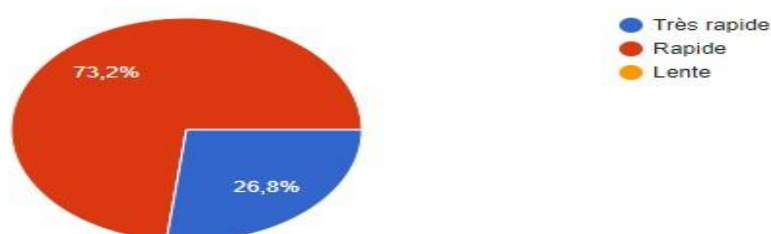
La plupart des répondants, avec un taux de 75,6% sont toujours au courant des informations au sein de la CJH, et 24,4% ont déclaré qu'ils n'étaient pas informés de certains éléments intéressants au sein de la CJH (voir figure 2).

Nous remarquons que la majorité de notre échantillon n'ont jamais été victime d'un manque d'information, cela indique que l'association utilise des moyens adéquats. Cependant, un manque d'information peut entraîner une démotivation car la présence d'informations reste avant tout importante dans le travail.

**Figure N°3 : jugement des bénévoles enquêtés sur la circulation de l'information au sein de la CJH**

Comment jugez-vous la circulation de l'information au sein de la CJH ?

41 réponses



Source : Préparé par nos soins

D'après la figure 3, nous remarquons que la majorité des personnes interrogées, qui représentent un taux de 73,2%, jugent que la circulation de l'information est rapide, tandis que 26,8% disent que la circulation est très rapide et aucune personne ne juge que la circulation de l'information au sein de l'association CJH est lente. Ce résultat met en évidence un climat de satisfaction des bénévoles envers la circulation de l'information.

**Figure N°4 : jugement des enquêtés sur la satisfaction de la communication interne au sein de la CJH :**

Comment qualifieriez-vous la communication interne de la clinique ?

41 réponses



Source : Préparé par nos soins

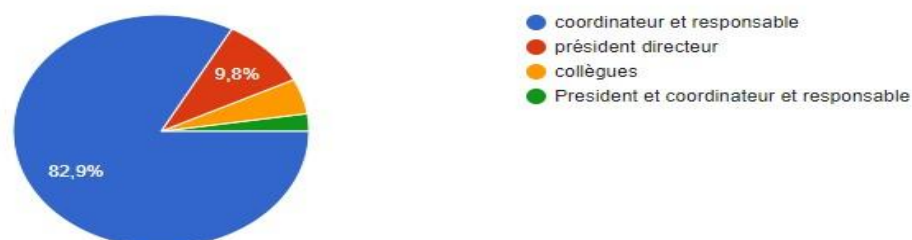
D'après le graphe ci-dessus, on constate que la majorité des bénévoles avec un taux de 61% ont répondu que la communication interne de l'association est satisfaisante, tandis qu'elle est très satisfaisante avec un taux de 34,1%, et assez satisfaisante pour la minorité avec un taux de 4,9%, et personne n'a répondu qu'elle n'était pas du tout satisfaisante (voir figure 4).

Cela montre que les bénévoles ne rencontrent aucun problème vis-à-vis de la communication interne. Le rôle de cette dernière est bien présent, et les moyens par lesquels l'association transmet l'information sont efficace pour la majorité des interrogés.

**Figure N°5 : la répartition de la réception de l'information par les supérieurs**

Par qui recevez-vous le plus d'information ?

41 réponses



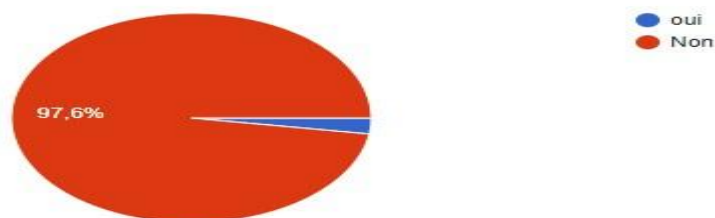
Source : Préparé par nos soins

D'après la figure 5, on constate que les bénévoles de l'association obtiennent la majorité des informations par le coordinateur, avec un taux de 82,9%, tandis qu'avec un taux de 9,8% des bénévoles reçoivent l'information par le président, et seulement 4,9% par les collègues. Cela signifie que la majorité des bénévoles reçoivent souvent les informations par le coordinateur, c'est-à-dire via la hiérarchie. Cela indique également que les personnes interrogées communiquent davantage avec leur responsable. Nous pouvons donc conclure que le coordinateur est le principal responsable de la communication interne au sein de l'association. En effet, les informations émises par un supérieur sont généralement plus fiables, contrairement aux informations reçues par les collègues qui peuvent être incorrectes. Cela ne signifie pas pour autant que les collaborateurs n'ont pas besoins de communiquer avec leurs collègues. Pas du tout, il est essentiel de renforcer la communication entre les collègues pour faciliter le partager d'informations, d'expérience, et de vécus entre eux.

**Figure N°6 : la répartition des bénévoles selon le blocage de la communication interne**

A votre avis existe-t-il des blocages à la communication interne ?

41 réponses



Source : Préparé par nos soins

La figure 6 nous montre que la majorité des bénévoles, représentant un taux de 97,6% n'ont pas rencontré de blocages dans la circulation de l'information au sein de l'association.

Cela montre l'importance que l'association donne à la transmission de l'information, ainsi que le rôle actif que joue le responsable de la communication interne. Et il semble également que personne ne rencontre de lacunes dans le partage d'informations et de connaissances.

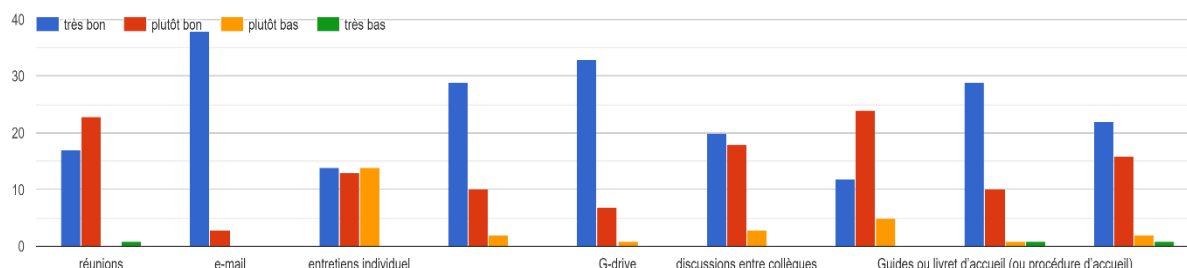
**Tableau N°1 : l'appréciation des outils les plus utilisés**

|                                                            | Très bon | Plutôt bon | Plutôt bas | Très bas |
|------------------------------------------------------------|----------|------------|------------|----------|
| <b>Réunions</b>                                            | 17       | 23         | 0          | 1        |
| <b>E-mail</b>                                              | 38       | 3          | 0          | 0        |
| <b>Entretiens individuel</b>                               | 14       | 13         | 14         | 0        |
| <b>Réseaux sociaux (WhatsApp, LinkedIn...)</b>             | 29       | 10         | 2          | 0        |
| <b>G-drive</b>                                             | 33       | 7          | 1          | 0        |
| <b>Discussions entre collègues</b>                         | 20       | 18         | 3          | 0        |
| <b>Guides ou livret d'accueil (ou procédure d'accueil)</b> | 29       | 10         | 1          | 1        |
| <b>Rapport d'activité</b>                                  | 22       | 16         | 2          | 1        |

Source : Préparé par nos soins

**Figure N°7 : appréciation du niveau d'information au sein de la CJH :**

Appréciation du niveau d'information sur la CJH les outils les plus utilisés



Source : Préparé par nos soins

D'après le tableau 1 et la figure 7, nous pouvons constater que 38 bénévoles ont répondu que l'e-mail est l'outil le plus utilisé, le plus apprécié et le plus important pour eux. Ensuite, 33 bénévoles ont voté (très bien) pour G-drive, ce qui signifie, qu'il est aussi très utilisé après l'e-mail et fortement apprécié. En troisième position, on trouve les réseaux sociaux et les guides, qui représentent chacun 29 votes. Puis viennent les discussions entre collègues, les rapports d'activité et les réunions. Enfin, on constate que les entretiens individuels ont obtenu un score relativement bas, ce qui montre que les entretiens ne sont pas utilisés par tous les bénévoles.

On remarque que la majorité des personnes interrogées ont mis l'accent sur l'e-mail, car il permet aux bénévoles de rester informé sur l'actualité et les nouveautés de l'association. De même, le G-drive joue un rôle important en offrant une solution de stockage et une traçabilité des informations et/ou des documents diffusées et accessibles à tous les collaborateurs.

Par ailleurs, on observe qu'un certain nombre de répondants accordent une importance aux réseaux sociaux, grâce à leur rapidité pour la circulation de l'information et leur capacité à garantir que les informations parviennent aux destinataires.

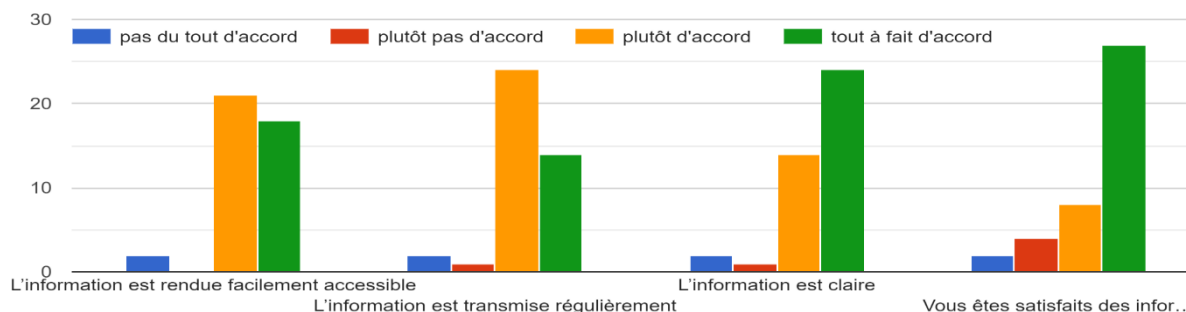
**Tableau N°2 : la répartition des enquêtés selon la qualité de l'information au sein de la CJH**

|                                                                                             | Tout à fait d'accord | Plutôt d'accord | Plutôt pas d'accord | Pas du tout d'accord |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| L'information est rendue facilement accessible                                              | 18                   | 21              | 0                   | 2                    |
| L'information est transmise régulièrement                                                   | 14                   | 24              | 1                   | 2                    |
| L'information est claire                                                                    | 24                   | 14              | 1                   | 2                    |
| Vous êtes satisfaits des informations nécessaires à votre travail, fournies par la clinique | 27                   | 8               | 4                   | 2                    |

Source : Préparé par nos soins

**Figure N°8 : la qualité de l'information :**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants



Source : Préparé par nos soins

D'après le tableau 2 et la figure 8, on remarque que 27 bénévoles sont tout à fait d'accord de leur satisfaction concernant les informations nécessaires à leur travail et fournies par la clinique. Par ailleurs, 24 bénévoles trouvent que l'information est claire, tandis que 24 autres sont plutôt d'accord que l'information est transmise régulièrement, et 21 sont également d'accord que l'information est facilement accessible.

Ce qui indique que la communication interne joue son rôle dans l'association, répondant aux besoins des enquêtés en matière d'informations nécessaires à leur travail. Cela montre aussi que la politique de la communication de la CJH est simple, correcte et facile à comprendre par les bénévoles.

### 3.2. La motivation au sein de la clinique juridique hijra

Dans cette dernière partie, nous allons examiner le degré de motivation des bénévoles de la CJH et leurs suggestions pour améliorer la communication interne afin qu'il se sentent encore plus motivés.

**Figure N°9 : la répartition selon la motivation au travail**



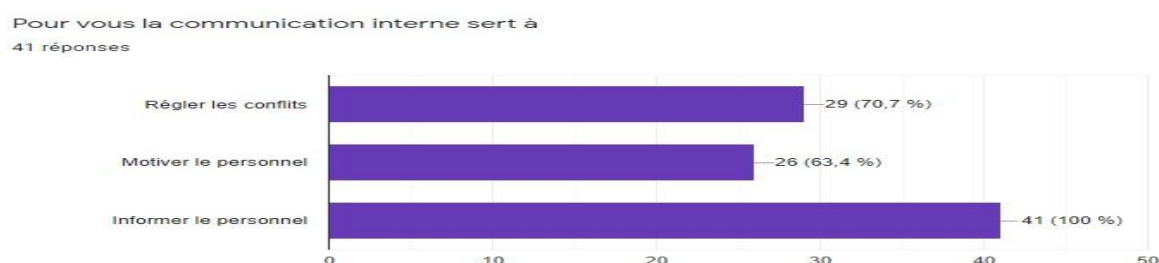
Source : Préparé par nos soins

La figure 9 nous montre que la totalité des bénévoles sont motivés dans leur travail, sans recevoir de contrepartie financière (un salaire). Cette motivation est due à la mission que porte l'association sur la défense du droit d'asile, ce qui leur donne envie de s'investir pleinement. Ils trouvent également un enrichissement quotidien, une bonne ambiance de travail, diversité des tâches et la possibilité d'assumer des responsabilités.

Ces éléments contribuent à un sentiment de valorisation et d'écoute, ainsi qu'à une reconnaissance de leur travail par le superviseur. La volonté de réussir les défis proposés par le président renforce également leur engagement.

Nous pouvons conclure que c'est la nature même de la mission de l'association qui donne cette forte motivation aux bénévoles au sein de l'association.

**Figure N°10 : la répartition des enquêtes bénévoles selon l'objectifs de la communication interne**



Source : Préparé par nos soins

D'après la figure 9, la totalité des personnes interrogées affirment que l'objectif principal de la communication interne est d'informer, puis de régler les conflits avec un taux de 70,7%, et enfin motiver le personnel avec un taux de 63,4%.

Cela montre que la communication interne sert principalement à informer les collaborateurs. C'est le premier rôle qu'elle joue avant de passer à ses autres rôles, tel que gérer les conflits et motiver le personnel.

**Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon selon leur proposition et suggestion pour se sentir motivé et satisfait dans leur travail de bénévoles**

|                                          | Fréquence | Pourcentage % |
|------------------------------------------|-----------|---------------|
| Feedback (critique positive et négative) | 7         | 17,07         |
| Plus de réunions                         | 6         | 14,63         |
| Renforcer le contact entre les collègues | 14        | 34,14         |
| Écoute des idées                         | 5         | 12,19         |
| Non réponse                              | 9         | 21,95         |
| Total                                    | 41        | 100           |

Source : Préparé par nos soins

Le tableau 3 illustre les actions proposées qui motivent les bénévoles de l'association, classé comme suit :

- 34,14% des personnes interrogées qui proposent de renforcer le contact entre les collègues, et de partager les vécus et les émotions avec eux, surtout lors des entretiens avec les personnes migrantes.
- 14,93% des bénévoles interrogés suggèrent d'avoir plus de réunions.
- 12,19% des bénévoles souhaitent que l'association laisse de l'espace aux bénévoles pour proposer des nouvelles activités et idées.
- 17,07% souhaitent recevoir des feedbacks critiques positive, aussi que des retours sur les aspects négatifs, pour s'améliorer constamment.
- Et enfin, 21,95% n'ont pas répondu.

#### 4. Discussion des résultats de la recherche :

D'après notre étude effectuée au sein de l'association « clinique juridique HIJRA », et à travers les données recueillies nous avons abouti aux résultats suivants :

La majorité des bénévoles de l'association CJH sont des femmes avec un pourcentage de 61%, et seulement 39% sont des hommes. La plupart des bénévoles sont âgés entre 20 et 25 ans, ce qui montre que ce sont majoritairement des jeunes.

**La première hypothèse** qui porte sur « la communication interne aurait un effet motivationnel pour les bénévoles au sein de l'association CJH ». Nous avons pu la confirmer de la part de nos

enquêtés, puisque 63,4% des bénévoles considèrent que l'objectif de la communication interne dans les organisations est de motiver le personnel. De plus, la totalité des répondants affirment que la communication interne est importante dans une organisation, car elle sert au fonctionnement de cette dernière, comme c'est le cas pour la CJH. Elle constitue une base essentielle pour progresser et se coordonner. Ce résultat rejoint les travaux de Aourzag, (2021) et Touati, (2023), qui mettent en évidence que la communication interne efficace contribue à la motivation des collaborateurs en facilitant leur intégration, leur implication et leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

Concernant **la deuxième hypothèse** « Le manque de moyens de communication aurait un impact négatif sur la communication interne dans l'association », les résultats obtenus n'ont pas permis de la confirmer. En analysant les réponses, nous constatons qu'au sein de la CJH, il existe un manque d'outils de communication interne, tels que l'organigramme, les panneaux d'affichage, l'intranet et les newsletters. Cependant, même en l'absence de certains outils, la communication interne de l'association CJH répond aux besoins de ses bénévoles en matière d'information. Cela est confirmé par la majorité des bénévoles, qui expriment leur satisfaction concernant les informations nécessaires à leur travail et les outils mis en place par la CJH. Ainsi, comme l'information est claire et transmise en temps voulu par le coordinateur, donc cette deuxième hypothèse est infirmée.

Pour confirmer **la troisième hypothèse** « Les différents moyens de la communication interne auraient un effet positif sur la motivation des bénévoles dans l'association », nous avons posé la question suivante « Que proposez-vous à la clinique pour que vous sentir motivé(e) et/ou satisfait(e) de votre travail ? » D'après les réponses, nous avons constaté que la majorité mettent en avant les moyens de communication interne, ce qui confirme cette hypothèse :

- 34,14% des répondants proposent de renforcer le contact entre les collègues, ainsi que de partager les vécus et les émotions surtout lors des entretiens avec les personnes migrantes.
- 14,93% des enquêtés bénévoles suggèrent d'avoir plus de réunions.
- 12,19% des enquêtés veulent que l'association laisse davantage d'espace aux bénévoles de proposer des nouvelles activités et idées.
- 17,07% de recevoir de feedbacks constructifs, tant positifs que négatifs, afin de s'améliorer continuellement.
- Et enfin 21,95% n'ont pas répondu.

Par ailleurs, la plupart des moyens utilisés pour transmettre l'information aux bénévoles dans l'association sont de nature écrite. 92% des bénévoles indiquent que l'e-mail est l'outil le plus utilisé, suivi de G-drive, qui permet de stocker et de partager des fichiers entre les bénévoles. Pour appuyer les résultats de notre enquête, nous avons également demandé l'importance de la communication interne de l'association CJH. Nous avons constaté que 36,58% des répondants ont pu nous fournir des réponses pertinentes, notamment :

- La communication sert au fonctionnement même de la CJH ; elle est une base essentielle pour progresser et se coordonner.
- Il est très important d'avoir une bonne communication interne afin que l'association puisse bien fonctionner.
- Elle favorise la circulation de l'information de manière fluide,
- La communication est indispensable pour la bonne marche des activités.
- Elle permet une bonne circulation des informations et facilite le dialogue entre les cliniciens.
- Le rôle de la communication reste primordial pour atteindre les objectifs.
- La communication aide à définir où nous en sommes et où nous souhaitons aller, afin de travailler ensemble vers un objectif commun.
- Elle informe les cliniciennes sur les événements pouvant affecter le travail de la CJH, les nouvelles missions, les améliorations nécessaires, ainsi que ce qui fonctionne bien.
- Elle favorise le sentiment d'appartenance à une équipe et valorise le travail de chacun, peu importe son statut.
- Alors que 63.41% des bénévoles n'ont pas été en mesure de répondre à cette question.

D'après ces différents résultats, nous constatons que la plupart des bénévoles de l'association juridique HIJRA confirment que la communication interne joue un rôle important dans leur motivation, et surtout la satisfaction de leurs besoins d'information. Ces résultats est en accord avec les travaux de Chitrao, (2014); Santos et al., (2024); Welch & Jackson, (2007), qui soulignent que pour avoir un bon climat social et renforcer la solidarité entre les collaborateurs, il est essentiel d'adopter une politique de communication interne efficace en impliquant les collaborateurs dans le projet de l'organisation, en les laissant participer, proposer de nouvelles activités et idées, et en leur accordant une reconnaissance pour le travail accompli. Par ailleurs, nous avons constaté que le personnel est plus motivé lorsque la communication interne est bien gérée.

Nous avons également formulé des suggestions pour l'association, premièrement de créer un manuel de type « arrival guide » qui fournirait des informations complètes sur l'association et son environnement. Ensuite, établir un code de conduite pour encadrer la gestion de l'association et définir les comportements à respecter ainsi de créer un organigramme et y intégrer tous les bénévoles de l'association. De plus, l'association devra aussi utiliser une boîte à idées virtuel pour recueillir les souhaits et les idées des membres. Par la suite la CJH devra élaborer un plan de communication interne visant à assurer un fonctionnement efficace de l'organisation. Et enfin, l'association devrait mettre en place un audit interne une fois par an à l'aide d'un questionnaire et d'interviews afin de mesurer l'état d'esprit des bénévoles, de mieux cibler la place de la communication et d'obtenir une vision claire de la situation.

### **Conclusion :**

D'après notre étude effectuée au sein de l'association Clinique Juridique HIJRA. Nous avons tenté de répondre à notre problématique « Dans quelle mesure la communication interne peut-elle influencer la motivation des bénévoles au sein de l'association CJH ? », nous pouvons dire que les associations d'aujourd'hui souffrent d'un déficit de structuration de la GRH, et sont confrontées à un besoin managérial relatif à la gestion des ressources humaines pour maîtriser et améliorer la communication interne, motiver les bénévoles et répondre à leurs besoins en termes de recrutement et de gestion de carrières.

L'objectif global de l'étude est de montrer que la communication interne impacte la motivation du personnel. Nous avons trois hypothèses à vérifier : premièrement, la communication interne aurait un effet motivationnel sur les bénévoles au sein de l'association CJH. Deuxièmement, Le manque de moyens de communication aurait un impact négatif sur la communication interne dans l'association. Troisièmement, les différents moyens de la communication interne auraient un effet positif sur la motivation des bénévoles dans l'association.

Nous avons vu qu'au fil de l'étude, la première et la troisième hypothèse ont été confirmées, tandis que la deuxième ne l'a pas été, car malgré l'absence de certains supports (intranet, organigramme, newsletters), la communication interne de la CJH reste efficace pour informer les bénévoles.

En réponse à notre problématique, nous pouvons affirmer qu'une bonne communication interne permet de transmettre les informations, de motiver le personnel et d'entretenir la culture de l'organisation grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs. Toutefois, cette étude souligne que la communication interne ne constitue pas l'unique facteur de motivation. Les bénévoles peuvent être motivé par d'autres aspects, indépendamment de la communication.

Alors, une question se pose : Quelles sont les autres facteurs susceptibles de motiver les bénévoles ?

### **Limites et voix de recherche :**

Bien que cette étude ait permis de mettre en lumière le rôle crucial de la communication interne dans la motivation des bénévoles au sein de l'association CJH, elle présente certaines limites. Tout d'abord, la taille de l'échantillon, bien que représentative, reste restreinte, ce qui peut limiter la généralisation des résultats à d'autres associations ou contextes similaires. De plus, les données ont principalement été collectées par le biais de questionnaires, ce qui peut introduire un biais d'auto-évaluation, car les répondants peuvent avoir tendance à fournir des réponses socialement désirables plutôt que des réponses entièrement objectives. Par ailleurs, l'absence de comparaison avec d'autres associations ne permet pas d'évaluer les spécificités de la communication interne de la CJH par rapport à d'autres structures. Enfin, le manque d'analyse approfondie sur l'impact des variables externes, telles que le contexte socio-économique ou culturel, sur la communication interne et la motivation des bénévoles, constitue également une limite. Ces points ouvrent des pistes pour des recherches futures visant à approfondir et élargir les conclusions de cette étude.

Pour conclure, nous suggérons quelques pistes de recherche futures. Les recherches futures pourraient explorer plusieurs axes pour approfondir la compréhension du rôle de la communication interne dans la motivation des bénévoles. Une étude comparative entre différentes associations permettrait d'identifier les pratiques efficaces dans divers contextes, tandis qu'une analyse longitudinale offrirait une vision à long terme des impacts des stratégies de communication. Par ailleurs, des recherches sur les liens entre leadership et communication, ainsi que sur les dimensions émotionnelles, pourraient fournir des pistes pour renforcer l'engagement des bénévoles. Enfin, tester de nouveaux outils de communication et analyser les facteurs externes, tels que le contexte culturel ou économique, aideraient à mieux adapter les pratiques aux besoins spécifiques des bénévoles. Ces perspectives offriraient non seulement des solutions concrètes pour les associations, mais enrichiraient des solutions concrètes pour les associations, mais enrichiraient également les connaissances sur la gestion des ressources humaines.

## BIBLIOGRAPHIES

- Aourzag, A. (2021). La reconnaissance comme mediateur entre les habilités de communication du supérieur et la motivation intrinsèque cas des fonctionnaires des administrations publiques. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2(5), 173-197.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>
- Bougnoux, D. (2001). *Introduction aux sciences de la communication*. La Découverte.
- Chikazhe, L., & Nyakunuwa, E. (2022). Promotion of Perceived Service Quality Through Employee Training and Empowerment: The Mediating Role of Employee Motivation and Internal Communication. *Services Marketing Quarterly*, 43(3), 294-311. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1992560>
- Chitrao, P. (2014). Internal Communication Satisfaction as an Employee Motivation Tool in the Retail Sector in Pune. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 10(3), 354-366. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.137>
- Citeau, J.-P. (2002). *Gestion des ressources humaines : Principes généraux et cas pratiques / Jean-Pierre Citeau, A. Colin*. Paris.
- Détré, P., & Broyez, C. (2001). *La communication interne au service du management* (2<sup>e</sup> éd.). Eyrolles.
- Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2)
- Larhrissi, N. (2020). La communication interne, facteur de motivation des salariés : Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V. *Revue Internationale du Chercheur*, 1(3).
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mezouari, S. E., Lotfi, M., & Bouthir, Y. (2013). L'importance de la communication interne dans les entreprises : Cas d'une entreprise industrielle marocaine. *Revue Economie & Kapital*, 4, Article 4. <https://doi.org/10.48395/IMIST.PRSM/rek-N4.23485>
- Peretti, J.-M. (2024). *Gestion des ressources humaines*. Vuibert.
- Petković, N. M., & Rapajić, M. M. (2021). The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia. *Economic Themes*, 59(4), 515-523. <https://doi.org/10.2478/ethemes-2021-0029>
- Pujol, M.-D., & Chapuis, B. (2003). *Ressources Humaines. La Boîte A Outils De*

*L'Entrepreneur* (2eme éd.). organisation.

Rajhans, K. (2009). Effective Organizational Communication: A Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review*, 145-149.

<https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>

ROBBINS, S., & JUDGE, T. (2006). *Comportements organisationnels* (12<sup>e</sup> éd.). PEARSON.

Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2009). *Comportement organisationnel—Volume 3* (1<sup>re</sup> éd.). De Boeck.

Santos, T., Santos, E., Sousa, M., & Oliveira, M. (2024). The Mediating Effect of Motivation between Internal Communication and Job Satisfaction. *Administrative Sciences*, 14(4), 69.

<https://doi.org/10.3390/admsci14040069>

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>

Touati, L. (2023). Impact des aptitudes de communication du supérieur hiérarchique sur la motivation des salariés au travail impact of the communication skills of the line supervisor on the motivation of employees at work. *Revue d'Economie et de Gestion*, 07(01), 65-78.

Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation* (Vol. 20). Laval: Editions Etudes Vivantes.

Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications : An International Journal*, 12(2), 177-198.

<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>

Yeomans, L., & FitzPatrick, L. (2017). Internal Communication. *Leeds Beckett University*.

Yufei, A. (2013). *Motivation des salariés en Chine : Établir un climat mobilisateur dans l'entreprise*. Conservatoire national des arts et métiers- CNAM.

Zivbule, N. (2015). *Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation* [Master's thesis]. Lunds University.