

Master II Ressources Humaines
en Apprentissage

A l'École de Management de
Strasbourg et l'Université de
Strasbourg

Rédigé par :

Soline Lemerrier

Etudiante et apprentie au sein de l'Usine
Mondelēz International de Blois

Tuteur universitaire :

M. Winter Antoine

Directeur des Ressources Humaines

Conseiller en relations sociales de la
Fondation Vincent de Paul

Maître d'apprentissage :

Mme Hermelin Aurélie

Adjointe RH, Mondelēz International
Usine de Blois

Année 2015/2016



La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise



TABLE DES MATIERES

Remerciements

Introduction	1
I – La communication interne comme outil fédérateur au quotidien	3
A) La communication interne et la Gestion des Ressources Humaines	3
A.1- L’information et le processus de communication.....	3
A.2- Le rôle de la communication interne	4
A.3- Le lien entre la gestion des Ressources Humaines et la communication interne	5
B) La communication au sein de l’Usine Poulain	7
B.1- L’Usine Poulain	8
B.2- Les types de communication interne existants.....	11
B.3- Etat des lieux de la communication interne au sein de l’Usine Poulain	12
B.4- La place essentielle de la hiérarchie dans la communication interne	16
C) La communication interne : un levier de motivation des salariés	19
C.1- L’importance d’une information de valeur	19
C.2- La nécessité d’une communication interne cohérente	20
D) La communication interne par le biais des Instances Représentatives du Personnel	22
D.1- Les instances représentatives du personnel au sein de l’Usine Poulain	22
D.2- Le rôle des Instances Représentatives du Personnel dans le processus de communication interne.....	23
II- La communication interne comme outil d’engagement en période de changement	27
A) La communication interne : un outil d’accompagnement au changement	27
A.1- La nécessité de mettre en place une conduite du changement.....	28
A.2- La communication interne : un levier de motivation en période de changement.....	29
A.3- La communication interne sur le projet de rachat au sein de l’Usine Poulain	31
B) La nécessité de l’adhésion des salariés en période de changement.....	34
B.1- L’absence de résistances au changement au sein de l’Usine Poulain.....	34
B.2- Une adhésion nécessaire pour un changement réussi	36

B.3- L'adhésion au changement : un facteur de motivation	38
III- Les préconisations nécessaires en fonction des besoins de l'Usine poulain.....	40
A) Les axes d'amélioration de la communication interne au sein de l'Usine Poulain ...	40
A.1- L'adaptation de la communication aux ouvriers	40
A.2- Une communication renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise.....	42
A.3- La pertinence des outils de communication interne	43
B) La nécessité d'une communication interne en période de changement.....	45
B.1- L'importance de l'établissement d'un plan de communication interne.....	45
B.2- L'adhésion des ouvriers au changement	47
Conclusion.....	49
Bibliographie	
Annexes	

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à l'ensemble des personnes qui ont contribué à la préparation et à la réalisation de ce mémoire.

Je remercie tout d'abord Mr Antoine Winter, Directeur des Ressources Humaines, Conseiller en relations sociales de la Fondation Vincent de Paul et Intervenant au sein de l'Ecole de Management de Strasbourg. En tant que tuteur, il m'a guidé dans mon travail, a su me conseiller de l'élaboration à la rédaction de ce mémoire et a su être disponible à chaque instant.

Je remercie également Mme Aurélie Hermelin, Adjointe Ressources Humaines au sein de l'Usine Poulain à Blois. En tant que maître d'apprentissage, elle a su m'accompagner dans chacune des missions qui m'ont été confiées. Je la remercie également pour toute la confiance qu'elle a su me donner tout au long de cette année d'apprentissage. Enfin, je la remercie pour m'avoir guidé et conseillé dans mon travail de recherche, en étant présente à chacune des étapes importantes de ce mémoire.

Je remercie aussi Françoise Heisserer Schmitt, Responsable Ressources Humaines à l'Usine Poulain, qui a répondu à mes différentes interrogations sur le sujet de mon mémoire et m'a apporté son aide dans la rédaction du questionnaire ainsi que dans sa diffusion.

Enfin, je remercie l'ensemble des salariés de l'Usine qui m'ont permis d'étayer ma réflexion grâce à leurs réponses au questionnaire mis en place et à leurs propositions d'améliorations de la communication interne existante au sein de l'Usine.

INTRODUCTION

En 2015, AccorHôtels a obtenu le prix de l'entreprise collaborative pour la catégorie information et communication corporate grâce à leur outil intranet AccorLive, qui est un véritable espace d'expression pour tous les salariés. Aujourd'hui, la communication interne prend une place à part entière dans la vie de l'entreprise. A la lecture des différents auteurs sur ce sujet, de nombreuses définitions de la communication interne existent. Nicole D'Almeida et Thierry Libaert la définissent comme « *la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». Pour Eric Cobut et Christine Donjean, elle poursuit quatre objectifs : « *la compréhension, la circulation, la confrontation et la cohésion* ». Enfin, pour Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens, elle a trois finalités. Pour eux, « *communiquer, c'est créer du lien* » ; « *communiquer, c'est prendre parti* » et, « *communiquer, c'est rendre possible la performance globale* ». Dans ces derniers aspects de la communication interne, on peut voir que cette dernière a un réel rôle à jouer dans la stratégie d'entreprise. Finalement, la communication interne peut être définie comme un outil qui « *englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise* ». La finalité première de la communication interne reste la transmission et la circulation d'une ou plusieurs informations. Les autres finalités dépendront de la stratégie mise en place dans l'entreprise. La communication interne peut donc avoir différents rôles : transmettre une information, permettre la compréhension d'une information mais également créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. A côté de ces différents rôles, la communication interne a également des finalités liées aux Ressources Humaines. Cela est le cas dans le cadre d'un changement. Dans le Larousse, le changement est défini comme « *une action, fait de changer, de modifier quelque chose, le passage d'un état à un autre* ». En Ressources Humaines, le changement est défini, en quelque sorte, de la même manière. Par exemple, David Autissier, le définit comme une rupture. En effet, selon cet auteur, « *pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation* ». Tout changement induit l'abandon d'un existant pour un inconnu, cette perturbation implique d'être accompagnée. Cet accompagnement du changement va être possible par le biais de différents leviers. Celui qui nous intéressera sera celui de la communication interne. En effet, la communication interne, dans le cadre d'un changement, aura un rôle important à jouer. Tout comme elle est liée à la stratégie de l'entreprise, la communication interne pourra également avoir différentes finalités, allant de la simple information à la volonté d'être un levier dans l'adhésion des salariés.

L'Usine Poulain connaît actuellement cette situation de changement. Le Groupe Mondelēz International, dont fait partie l'Usine, a fait le choix de céder ses catégories chocolat et

confiserie à la société d'investissement française Eurazeo. Dans un tel contexte, la communication interne va jouer un rôle important, que ce soit dans la circulation des informations liées à cette cession mais également dans la recherche de l'adhésion des salariés de l'Usine. Avant l'annonce du projet de cession, le climat social au sein de l'Usine Poulain s'était dégradé en raison, notamment, d'une perte importante de volumes à produire et de l'annonce dans les médias de la volonté de Mondelēz de céder certaines activités. Ce contexte, de tensions et d'inquiétudes dans l'Usine, amène donc la problématique suivante : en quoi la communication interne peut-elle être un levier de motivation des salariés ? Dans le cadre de cette problématique, la définition retenue de la motivation est celle de la « *recherche de la satisfaction d'un besoin* ». La communication interne fait aujourd'hui partie de la vie de l'entreprise. Il convient donc de s'interroger sur la manière dont elle peut permettre la motivation des salariés, que ce soit dans la vie courante mais également en période de changement. La communication interne, au-delà de sa simple fonction de transmission de l'information, peut également être intégrée à la stratégie d'entreprise, et ce, en vue d'être un levier de la motivation des salariés.

Au travers de cette problématique, la méthodologie se base sur deux éléments. Tout d'abord, il s'agira d'analyser la communication interne au sein de l'Usine Poulain à partir des différentes théories. Il s'agira donc d'appliquer une méthodologie de recherche appliquée. D'autre part, il conviendra d'établir un état des lieux de la communication interne. Au sein de l'Usine, un questionnaire¹ a été mis en place et distribué à chacun des salariés de l'Usine. C'est grâce aux réponses apportées ainsi qu'à l'observation du terrain que se base l'analyse de la communication interne au sein de l'Usine par rapport aux théories existantes.

Afin de répondre à la problématique, il s'agira, tout d'abord, de voir de quelle manière la communication interne peut être un outil fédérateur au quotidien. En effet, par le biais de différents moyens et de différents acteurs, la communication interne aura comme finalité d'être un levier de motivation des salariés, notamment, grâce au développement d'un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Suite à cela, il sera démontré que la communication interne peut, et doit, être un outil d'engagement en période de changement. Lors de telles périodes, la motivation et l'implication des salariés est nécessaire pour la réussite du changement et, également, dans un souci d'amoindrir la perte de productivité liée à ce changement. Enfin, grâce aux réponses apportées au questionnaire, il s'agira d'apporter les préconisations nécessaires en vue d'améliorer la communication interne en place au sein de l'Usine.

¹ Annexe A

I – LA COMMUNICATION INTERNE COMME OUTIL FEDERATEUR AU QUOTIDIEN

La communication interne est « *la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel* ». Elle doit donc permettre la circulation d'informations. La gestion des Ressources Humaines est étroitement liée à cette notion au vue de leurs finalités communes. Au sein de ces finalités, on retrouve, notamment, la volonté d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Pour ce faire, la communication interne va impliquer différents acteurs tels que les managers mais également les partenaires sociaux.

A) La communication interne et la Gestion des Ressources Humaines

La communication peut être définie comme le fait de transmettre de l'information à une ou plusieurs personnes. Communication et information sont donc deux termes différents. Il convient alors de définir le terme d'information, qui fait partie du processus de communication et donc, finalement, de la communication interne d'une manière plus large. Suite à cela, il conviendra de voir le rôle que peut jouer la communication interne au sein d'une entreprise. Enfin, nous verrons que la communication interne peut avoir un lien avec la Gestion des Ressources Humaines. En ce sens qu'elles peuvent avoir la même finalité.

A.1- L'information et le processus de communication

Dans un premier temps, il convient de distinguer l'information de la communication. En effet, l'information peut être définie comme le sens apporté à une donnée afin d'aider à la décision et à l'action. Toutes les informations ont deux points communs. D'une part, elles sont composées de données qualitatives et quantitatives. D'autre part, leur sens et leur valeur varient en fonction de leur destinataire et de leur contexte.

D'un point de vue théorique, plusieurs auteurs ont pu constater qu'il existe deux catégories principales d'information. D'une part, il existe l'information opérationnelle, qui est nécessaire à l'exécution du travail. D'autre part, il existe l'information générale, appelée également l'information motivante, qui vise à fédérer les salariés et qui porte sur trois domaines : l'organisation de l'entreprise, son fonctionnement et ses objectifs.

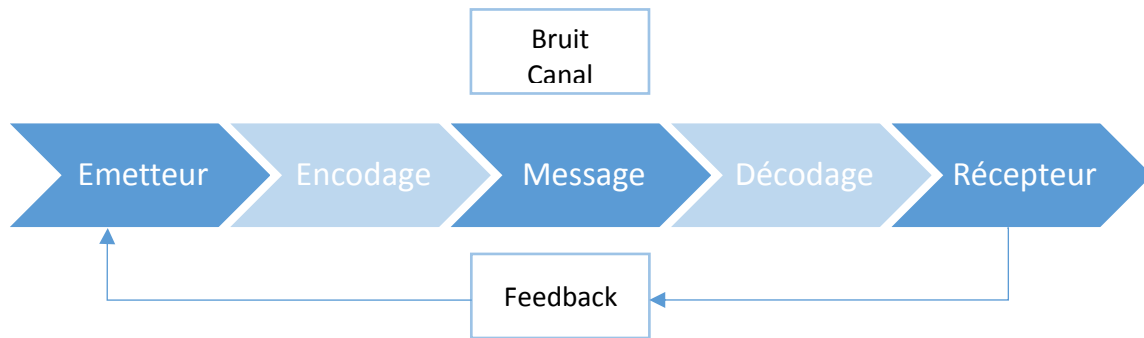


Illustration I – Le processus de communication, selon Shannon et Wiener

Selon Shannon, qui a développé la théorie de l’information, la communication est relationnelle. Le message qui est transmis, par l’émetteur, est relayé par un canal, c’est-à-dire une voie de circulation. Le bruit correspond à une interférence qui peut détériorer le message. Wiener, quant à lui, vient ajouter la notion de feed-back. Cette notion correspond au retour d’information de la part du récepteur à l’émetteur.

Cette théorie de l’information est également connue sous le nom de processus de communication. Ce processus peut être défini comme le « *transfert et la compréhension d’une unité de sens dans le cadre d’une interaction entre deux ou plusieurs personnes* »². Pour expliquer simplement ce processus de communication, il faut partir de l’objet de celui-ci, qui est le message. Ce message va circuler de l’émetteur au récepteur. L’émetteur va encoder le message, c’est-à-dire rendre l’information compréhensible ou non. Puis, le message va circuler par le biais d’un canal. Enfin, le récepteur va décoder le message initial. Wiener ajoute dans ce processus le bruit qui consiste en des parasites qui vont bouleverser le sens premier de l’information. Il est donc important de tenir compte de ce risque d’incompréhension du message transmis. Pour ce faire, le feedback permettra à l’émetteur de savoir si le récepteur a bien compris le sens premier de son message et donc l’information qu’il a souhaité transmettre. Finalement, tout ce processus de communication permet d’expliquer la façon dont l’information circule de l’émetteur au récepteur.

A.2- Le rôle de la communication interne

D’une manière générale, on constate que la communication interne a quatre finalités. Dans un premier temps, la communication interne a pour finalité la compréhension. Cela

² Robbins Stephen, DeCenzo David, Coulter Mary, *Management*, 7^e ed., Pearson, 2011

signifie que la communication doit permettre d'améliorer les connaissances au niveau de l'entreprise, de sa stratégie et de son fonctionnement. Dans un second temps, la communication interne doit permettre la circulation de l'information. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, la communication peut être vue comme un processus. Dès lors, la communication interne a donc pour objectif de coordonner et réguler le flux d'informations. Par le biais de ces deux finalités, la communication interne apparaît comme un réel vecteur d'information dans l'entreprise. En effet, la communication interne, dans le sens général du terme, permet de transmettre de l'information à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans un troisième temps, la communication interne a pour finalité la confrontation. Cette finalité signifie que la communication va avoir un « *rôle d'intermédiation sociale* ³ » et va permettre de faciliter les relations hiérarchiques et transversales. Enfin, la communication interne a pour finalité la cohésion. Comme nous l'avons vu précédemment, le processus de communication consiste à transmettre un message de l'émetteur au récepteur. Lorsque les messages transmis sont compris et acceptés par les salariés, alors, ils vont contribuer à développer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité de cohésion, la communication interne peut avoir un rôle motivateur, fédérateur pour l'ensemble des salariés. Dès lors qu'elle permet de transmettre les missions, la vision et les valeurs de l'entreprise, elle va donc permettre de créer un sentiment d'appartenance et de renforcer la cohésion de la communauté de travail.

A côté de ces quatre finalités de la communication interne, on retrouve également un rôle de création de sens pour les salariés. En effet, la communication interne a un rôle de traduction, de vulgarisation, en d'autres termes un rôle de simplification. Elle permet de mettre des mots sur la situation générale de l'entreprise et, par ce biais, de favoriser la motivation des salariés.

A.3- Le lien entre la gestion des Ressources Humaines et la communication interne

La communication interne, dans l'une de ses quatre finalités, a un rôle de cohésion, un rôle fédérateur de l'ensemble des salariés de l'entreprise. Dans le cadre de cette finalité, certains processus de gestion des Ressources Humaines participent à cette forme de communication. Dans le cadre du modèle contingentiel de la Gestion des Ressources Humaines de J.-M. Peretti, il est décrit que, pour répondre aux nouveaux défis fondamentaux auxquels l'entreprise doit faire face, cette dernière va s'appuyer sur de nouvelles logiques. Parmi ces logiques, on retrouve celle de la mobilisation. La communication interne et la gestion des Ressources Humaines peuvent donc avoir comme point commun la volonté de fédérer, de mobiliser les salariés de

³ Cobut Eric, Donjean Christine, *La communication interne*, 2^e éd., Edipro, 2015

l'entreprise. De ce fait, la gestion des Ressources Humaines participe à cette forme de communication. Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens soulèvent le fait que les processus RH participent à la communication interne puisqu'ils permettent de traduire les décisions qui sont prises. Or, ces décisions peuvent être analysées par les salariés soit de manière positive, c'est-à-dire comme un « *signe de reconnaissance* », soit de manière négative, c'est-à-dire comme un « *signe d'indifférence*⁴ ». Or, dans le cas où la décision est analysée de manière négative par le salarié, la communication interne pourra permettre au salarié de mieux comprendre le sens de la décision. De ce fait, la communication interne a donc un rôle de maintien de la motivation du salarié. En plus de ce lien entre la gestion de Ressources Humaines et la communication interne, la communication interne a également des objectifs au niveau des Ressources Humaines. Elle permet, par exemple, de sensibiliser les collaborateurs aux enjeux de l'entreprise, de répondre au besoin d'informations des salariés mais également d'accompagner les salariés dans des grands changements.

Le plus souvent, les auteurs rattachent la communication interne au service des Ressources Humaines, en particulier à la Direction des Ressources Humaines. Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens découpent la Direction des Ressources Humaines en trois types d'activité. Selon eux, parmi ces trois activités, il est des cas où la Direction des Ressources Humaines et la communication interne vont avoir des objectifs complémentaires. D'une part, il y a le niveau administratif. A ce niveau, il n'y a pas de réel lien avec la communication interne, excepté avec la finalité de compréhension. Dans ce sens, prenons l'exemple de la paie. La Direction des Ressources Humaines peut être souvent sollicitée par les salariés lors de questions touchant à la paie, notamment à leur bulletin de salaire. Dans ce cas, il y a donc un rôle de traducteur de la Direction des Ressources Humaines et donc une finalité de compréhension dans le sens où elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'entreprise.

D'autre part, il y a le niveau opérationnel, qui « *consiste à offrir des prestations de service* » (recrutement, augmentation individuelle, formation...). Selon J.-M. Décaudin et J. Igalens, la communication interne et ces prestations de service peuvent être en relation dans la mesure où ils agissent sur les mêmes ressources individuelles mais également sur les mêmes motivations. Les différentes théories de la motivation ont en commun que la motivation est personnelle et dépend donc de chacun. Ces théories ont pour objectif de comprendre le processus de motivation des individus afin d'en maîtriser son apparition. Dès lors, la communication interne est donc étroitement liée à ce processus de motivation, dans le sens où elle va avoir pour finalité la compréhension des salariés. Cette finalité va avoir un rôle de maintien de la motivation. Dans

⁴ Décaudin Jean-Marc, Igalens Jacques, *La communication interne*, 3^e éd., Dunod, 2013

d'autres cas, la communication interne aura un rôle de cohésion et sera donc fédératrice auprès de l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Enfin, il y a le niveau stratégique. Il est désormais reconnu qu'il est nécessaire, pour une entreprise, d'intégrer dans sa stratégie la dimension Ressources Humaines. Il y a un intérêt, pour toute entreprise, d'avoir une stratégie de développement humain et social qui soit en lien avec sa stratégie économique, générale. Ainsi, la communication interne et les Ressources Humaines sont étroitement liées. En effet, même si elles ont chacune un rôle de transmission de l'information, de compréhension, elles ont également chacune un rôle de cohésion. La communication interne et les Ressources Humaines se rejoignent puisqu'elles ont pour finalité de fédérer, de motiver les salariés de l'entreprise.

Finalement, pour être efficace et permettre, sur le long terme la performance de l'entreprise, la communication interne doit être régulière, et les informations transmises doivent être pertinentes, fiables, claires et disponibles. Si l'information répond à ces différents critères, l'information sera dite de valeur. L'incertitude sera réduite et la prise de décision améliorée. L'efficacité de la communication interne permettra donc de maintenir un climat social paisible, de créer un sentiment d'appartenance et donc de rendre l'entreprise plus performante, par le biais de la motivation de chacun des salariés. Cependant, il ne s'agit là que de théorie. Nous verrons donc que dans chaque entreprise, comme au sein de l'Usine Poulain par exemple, la communication interne ne correspond pas en tout point aux modèles théoriques mais qu'elle est adaptée au public visé ainsi qu'au type d'information communiquée.

B) La communication au sein de l'Usine Poulain

Il convient, dans un premier temps, de décrire le cadre et le contexte de la recherche et donc l'Usine Poulain. L'Usine Poulain se trouve à Villebarou, dans le Loir-Et-Cher (41) et fait partie, depuis quelques années, de la multinationale Mondelēz International. Afin de mieux poser le contexte, il conviendra d'établir un état des lieux de la communication interne au sein de l'Usine. Suite à cela, nous verrons l'importance du circuit de la communication par le biais de la hiérarchie mais également grâce aux Instances Représentatives du Personnel. En effet, chacun des circuits de communication et chacun des outils de cette communication ont pour objectif commun de permettre la circulation de l'information pour, et entre, chacun des salariés de l'Usine. De plus, ils intègrent également la finalité de cohésion et donc de motivation de la communication interne. Nous verrons donc qu'ils ont également pour rôle de fédérer les équipes

et qu'ils peuvent être des outils de motivation du personnel. Les deux circuits de communication interne, que sont la hiérarchie et les représentants du personnel, jouent un rôle particulier et important dans le processus de la communication. De ce fait, ils participent au maintien de la motivation de chacun des salariés en leur fournissant différentes informations.

B.1- L'Usine Poulain

En 1848, Victor Auguste Poulain fonde sa chocolaterie à Pontlevoy, près de Tours (37). C'est en 1862 que la première usine Poulain s'ouvre avec au total 22 salariés. L'origine du succès de la marque provient de la création de la publicité comparative (« Goûtez et comparez ») et des célèbres images Poulain. A l'origine l'Usine Poulain se trouvait au cœur du centre-ville de Blois puis a été délocalisée dans la zone industrielle, à Villebarou, en 1991. L'Usine de Blois, spécialisée dans la production de chocolat en tablettes et en poudre, produit les marques Poulain, Cadbury et Fry's. Avec 140 salariés et 5 lignes de production, le site a fabriqué, en 2015, 20 000 tonnes de produits. A ce jour, les 140 salariés de l'Usine Poulain sont répartis de la façon suivante : 12% des salariés sont Cadres, 43% sont Techniciens/Agents de maîtrise et enfin 45% sont ouvriers. L'Usine Poulain a toujours été marquée par une certaine flexibilité. En effet, grâce à cela, l'Usine peut à la fois produire des petites séries, c'est-à-dire des bonbons qui sont des petits formats, mais également des tonnages afin de venir en soutien aux autres unités du Groupe. Cette flexibilité est présente également dans la politique des Ressources Humaines de l'Usine où l'on retrouve une réelle volonté de former les salariés sur plusieurs postes afin qu'ils acquièrent un maximum de compétences.

Au fil des années, l'Usine Poulain a connu différents acquéreurs dont, notamment, Cadbury-Schweppes, Kraft Foods puis Mondelēz International, qui a aujourd'hui comme volonté de créer la plus grande start-up du monde. Le nom de cette nouvelle entité provient de la contraction de « monde » et de « delez » (délice) ce qui revient donc à un « monde de délices ».

Aujourd'hui, Mondelēz International est une multinationale agroalimentaire particulièrement présente dans les secteurs du biscuit et du chocolat. Le Groupe réunit de nombreuses marques connues telles que LU, Poulain, Suchard, La Pie qui chante, Vichy, Milka et bien d'autres. Le Groupe est présidé par Irene Rosenfeld et son siège mondial se trouve à Deerfield, à Chicago aux Etats-Unis. Mondelēz International est présent dans plus de 165 pays et s'appuie sur environ 100 000 collaborateurs dans le monde. En France, 15 établissements du Groupe Mondelēz International sont présents. En 2015, Mondelēz International a réalisé un chiffre d'affaires s'élevant à environ 34 milliards de dollars. Ce chiffre a été réalisé, pour 40%, grâce aux activités dans le biscuit et, pour 32%, grâce aux activités dans le chocolat. Mondelēz

International est leader sur le marché du snacking (des en-cas) notamment devant Nestlé, Coca-Cola ou encore Ferrero. Les valeurs véhiculées par le Groupe sont au nombre de sept. On retrouve par exemple le fait de privilégier la simplicité, la volonté d’agir de manière responsable, de mériter la confiance mais également d’agir avec la tête et avec le cœur.

En 2016, Mondelēz International annonce souhaiter se séparer des anciennes marques issues de la filiale « Comptoir Européen de la Confiserie », issue de Cadbury (Poulain, Suchard, Vichy, La Pie qui chante...) et entre alors en négociation de rachat avec la société d’investissement française Eurazeo. La volonté de Mondelēz International de se séparer de ces marques françaises peut s’expliquer par une stratégie ayant pour objectif de recentrer son portefeuille sur des marques plus fortes et ainsi doper sa rentabilité.

La stratégie de Mondelēz International repose le « Strategy Globe »⁵. Celui-ci décrit les valeurs du Groupe, les cinq stratégies appliquées, les deux objectifs principaux et le rêve de Mondelēz, qui est de « créer de délicieux moments de joie ». Le tout formant un globe. Pour résumer, la stratégie de Mondelēz International a deux objectifs principaux. Le premier est d’avoir les meilleures performances financières. Le deuxième est celui d’être un lieu de travail très motivant (Best Place To Work). L’idée principale de Mondelēz International est d’avoir un esprit de start-up. Elle se traduit par la rapidité dans la prise de décision et des lancements de produits. D’autre part, cette stratégie vise également la simplification de la vie de l’entreprise.

Finalement, pour résumer de manière concrète, la stratégie de Mondelēz International peut être analysée au travers d’un SWOT :

	Forces	Faiblesses
Facteurs internes	<ul style="list-style-type: none"> • Certification ISO14001 • Variété de produits (chocolat, confiserie, biscuits, chewing-gum...) • Marques très connues (LU, Oreo, Milka, Toblerone, Carambar...) • Des centres R&D à travers le monde (France, Mexique, Etats-Unis, Angleterre, Chine...) • Image jeune et dynamique • Politique RH basée sur le développement de chacun des salariés • Management participatif avec la mise en avant des actions de chacun 	<ul style="list-style-type: none"> • Portefeuille de marques très important (difficile de concilier la présence de chacune des marques) • Très fort focus sur le marché Européen • Marché de l’agroalimentaire compétitif (présence de Nestlé, Mars, Danone...) • Risque de produits trop répandus : Mondelez réalise plus de la moitié de son Chiffre d’affaire grâce aux catégories Biscuits et Chocolat

⁵ Annexe B

	Opportunités	Menaces
Facteurs externes	<ul style="list-style-type: none"> • Leader du marché des en-cas • Communication axée sur la santé • Economies d'échelles avec la politique ZBB (Zero Based Budgeting) • Présence à travers le monde entiers (+ de 165 pays) • Renouvellement régulier des gammes (Milka, bonbons Very Bad Kids...) • Distribution : présence dans de nombreux points de vente (Grande Distribution, buraliste, épicerie, VRP...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Menace des nouveaux concurrents • Pouvoir de négociation des acquéreurs • Nouvelles demandes des consommateurs : des produits sains et équilibrés • Augmentation des normes de sécurité et qualité alimentaire • Structure matricielle : risque de luttes de pouvoir et de désengagement des salariés • Culture américaine : hors 39% du chiffre d'affaire est réalisée en Europe. Il y a donc un risque de désengagement et de démotivation des salariés de culture différente.

L'Usine Poulain existe depuis 1862 et a connu jusqu'à 1 200 salariés. Aujourd'hui, elle n'en compte plus que 140. Même si l'Usine fait désormais partie d'une multinationale américaine, la plupart des salariés disent travailler à l'Usine Poulain, et non au sein du Groupe Mondelēz International. En effet, au sein de l'Usine, on peut constater que la majeure partie des salariés est fortement attachée à la marque Poulain et aux différents produits qui sont et qui ont pu être fabriqués à l'Usine. Il y a donc une certaine contradiction entre la culture américaine du Groupe Mondelēz International et la culture existante au sein de l'Usine de production Poulain.

L'Usine faisant partie d'une multinationale américaine cela implique donc d'avoir les mêmes processus, méthodologies, procédures dans chacune des unités du Groupe, et ce dans un souci d'harmonisation. Cependant, il existe tout de même une certaine liberté d'action dans la façon de faire puisque, par exemple, l'Usine Poulain a mis en place, en 2005 un système de management par l'idée qui n'existe pas dans chacune des usines du Groupe. De même, l'Usine Poulain possède ses propres indicateurs, qui viennent s'ajouter aux indicateurs du Groupe. Parmi les indicateurs de l'Usine, on retrouve l'indicateur SQCDMS dans lequel on retrouve les catégories Sécurité, Développement Durable, Qualité, Coût, Délais, Management. Dans chacune de ces catégories, on retrouve des indicateurs clés de performance.

Au niveau du Groupe Mondelēz International, la structure est matricielle. Cela signifie donc qu'il existe une double chaîne hiérarchique. H. Mintzberg a développé la théorie des différents types d'organisation. Pour chacun d'eux correspond une structure, une stratégie et des inconvénients. Le type d'organisation qui correspond le mieux à Mondelēz International est l'organisation divisionnalisée. Celle-ci est caractérisée par le fait qu'il s'agit d'une entreprise de grande taille et qui est répartie sur plusieurs marchés. L'entreprise est divisée en parties qui sont autonomes mais restant sous le contrôle de la direction générale ; c'est elle qui fixe la

stratégie et les objectifs. Ce type d'organisation correspond à l'organisation de Mondelēz International puisque c'est le Groupe qui définit les stratégies ainsi que les objectifs à atteindre pour chacun des sites du Groupe mais chaque site et chaque unité de production restent autonomes. Au sein de l'Usine Poulain, on parlera plutôt d'une organisation classique avec une structure par fonction. En effet, les différentes activités sont regroupées entre elles (logistique, production, qualité, amélioration continue et fonctions supports) et sont liées entre elles. Chacun de ces activités est finalement reliées au Directeur d'Usine.

B.2- Les types de communication interne existants

Il existe diverses façons de transmettre les différentes informations. Dans un premier temps, on peut distinguer les différentes formes de communication. En effet, la communication interne peut être interpersonnelle, de groupe ou bien de masse, c'est-à-dire ouverte à l'ensemble des salariés. Selon les situations que l'entreprise rencontre et selon sa politique de communication interne, la communication interne pourra ne pas avoir la même forme. En effet, lorsque la communication interne est interpersonnelle ou de groupe, il y a une réelle volonté de réduire les récepteurs.

A côté de cela, la communication interne peut également se différencier selon le sens de la communication. La communication interne, dans son approche la plus courante, est descendante. Dans ce cas, l'information vient du niveau hiérarchique supérieur et descend vers les niveaux inférieurs. Dans ce sens de communication, les outils les plus utilisés vont être les mails, les réunions, les entretiens individuels... La communication interne peut également être ascendante, c'est-à-dire que l'information va remonter vers le niveau hiérarchique supérieur. Enfin, la communication peut être latérale, transversale, c'est-à-dire entre deux personnes de même niveau hiérarchique.

Enfin, différents outils permettent de mettre en œuvre cette communication interne. On peut les distinguer selon trois catégories. Tout d'abord, il y a les outils de communication écrite avec, notamment, les notes d'informations, les panneaux d'affichages, le journal interne d'entreprise, les boîtes à idées... D'autre part, il y a les outils de communication verbale. Parmi cette catégorie, on peut citer les réunions, les entretiens individuels, les discussions et conversations de bureaux, les séminaires... Enfin, il y a les outils de communication numérique et audiovisuelle avec les mails, l'intranet, le site internet de l'entreprise, le film d'entreprise, les télévisions mises à disposition...

Finalement, on constate donc qu'il existe de nombreux moyens et de nombreuses façons de mettre en œuvre la communication interne. Cependant, chacun de ces différents moyens doit rester adapté à l'information transmise afin de pouvoir être comprise par le récepteur. Il y a donc une nécessité d'adapter les moyens de communication interne en fonction des situations, du public visé dans l'entreprise et de l'intérêt de l'information transmise.

B.3- Etat des lieux de la communication interne au sein de l'Usine Poulain

Au sein de l'Usine Poulain, il existe un certain nombre d'outils de communication interne. Tout d'abord, dans le cadre des canaux de communication orale, on retrouve les réunions mensuelles par service, les réunions 5 minutes et les réunions hebdomadaires, les entretiens individuels et professionnels qui ont lieu tous les ans, les séminaires utilisés pour les managers et le personnel d'encadrement et enfin les discussions entre collègues.

Concernant les réunions, on peut constater qu'elles ne prennent pas la même forme ni le même fond en fonction de chaque service. Par exemple, on retrouve les réunions 5 minutes ainsi que les réunions hebdomadaires uniquement en production. Les réunions 5 minutes ont pour objet d'échanger différentes informations concernant la production (par exemple, le nombre de tonnes produit par ligne), les différents problèmes récurrents rencontrés par les opérateurs mais également d'échanger sur les propositions d'améliorations qui ont pu être émises la veille. Enfin, ces réunions permettent de partager diverses informations relatives à la vie de l'entreprise, comme, par exemple, l'inscription au défi inter-entreprises organisé par la ville de Blois. Les réunions hebdomadaires ont, quant à elles, pour objectif de dresser un bilan de la semaine et, si besoin, de mettre en œuvre les actions correctives. Le contenu des réunions mensuelles est identique dans l'ensemble des services puisqu'elles permettent d'échanger sur les différents indicateurs de l'Usine, sur les différentes informations relatives à la vie de l'entreprise et du service. Dans un souci d'harmonisation mais également dans le cadre de l'importance accordée à la sécurité, chaque réunion, excepté les réunions 5 minutes et hebdomadaire, débute par une minute sécurité. Cette minute a pour objectif de sensibiliser chacun à la sécurité sur un point précis (chutes, blessures, accidents de trajet...). Toutes ces réunions font partie d'un plan de communication⁶, qui a été élaboré par le service amélioration continue de l'Usine.

Dans le cadre des canaux de communication écrite, on retrouve les notes d'informations internes, les panneaux d'affichages (avec un panneau réservé à la direction, un réservé au

⁶ Annexe C

service Ressources Humaines, des panneaux réservés au CE, CHSCT et aux syndicats mais également des panneaux d'affichages au sein de la production) et la boîte à idée avec le système P.O.R.T.E, qui est un type de management par l'idée.

Enfin, dans le cadre des canaux de communication numérique et audiovisuelle, on retrouve les mails, l'intranet du Groupe Mondelēz International et une One TV installée dans le hall d'entrée de l'Usine, qui diffuse différentes informations concernant le Groupe Mondelēz International et les différentes Usines Mondelēz en France.

Concernant les sens de communication, on constate que, comme dans la plupart des entreprises, la communication descendante est fortement présente. En effet, chaque manager a pour rôle de participer à la communication interne et transmet donc à son équipe les différentes informations relatives à l'entreprise, à son organisation. Cela passe, par exemple, par les panneaux d'affichages. En effet, au sein de la production, chaque secteur dispose d'un panneau d'affichage. On retrouve dans ces panneaux, le planning de la semaine, le suivi des différents indicateurs (SQCDSM, le GE, qui est un indicateur de performance utilisé pour chacune des lignes de production mais également des indicateurs liés au suivi des actions d'amélioration continue, de sécurité...). Cette communication descendante passe également par le biais des réunions mensuelles ainsi que des réunions 5 minutes. Elle a pour objectif la compréhension et la circulation de l'information.

A côté, on retrouve également une communication ascendante. Celle-ci passe par le biais de différents outils qui ont été mis en place au sein de l'Usine. Parmi ces outils, il y a le système P.O.R.T.E. Ce système peut être défini comme un système de management, motivation par l'idée. Il permet à chaque salarié de proposer une idée d'amélioration de l'environnement de travail. Ce système passe par trois phases. Tout d'abord, il y a la proposition d'optimisation (P.O). Suite à cela, la proposition est retenue ou non. Si tel est le cas, la P.O deviendra une proposition d'optimisation retenue (P.O.R). Enfin, lorsque l'action d'amélioration a été effectuée, il s'agira alors d'une proposition d'optimisation retenue et terminée. (P.O.R.T.E). Le passage d'un état à un autre s'effectue par l'intermédiaire des réunions et par le filtrage des suggestions par le superviseur du secteur concerné. Au cours des réunions, l'équipe décide si la proposition d'optimisation est retenue ou non. Si elle est retenue, il s'agira donc d'une P.O.R. L'équipe proposera alors une solution qui sera acceptée ou non par le superviseur en fonction de la faisabilité, du coût, de l'intérêt... Tous les mois, chaque équipe va donc élire la P.O.R.T.E de son service. A la fin de chaque année, toutes les P.O.R.T.E de chaque mois vont faire l'objet d'un vote afin d'élire la P.O.R.T.E de l'année qui donnera lieu à une récompense à la personne qui a proposé cette proposition d'amélioration. On retrouve également les outils de Fiche

Anomalie Sécurité et Environnement et de Fiche Anomalie Qualité. Ces fiches permettent à chacun des salariés de constater ou détecter un risque sécurité, environnemental ou qualité. Ce risque est remonté au responsable et au manager par le biais d'une fiche afin de remédier au risque. Dans le cadre de cette fiche, le salarié pourra également proposer des solutions à mettre en œuvre afin de réduire ou écarter le risque.

Ces différents systèmes permettent d'impliquer chacun des salariés sur des thématiques placées au cœur de l'Usine Poulain à savoir la qualité, l'environnement et la sécurité. En effet, par le biais de ces différentes fiches, chaque salarié devient un acteur des enjeux de l'Usine et peut ainsi contribuer à la rendre plus sûre et plus performante. Ce mode de communication ascendante peut donc être qualifié de système de motivation puisqu'il crée un sentiment fort d'appartenance à l'entreprise. Lorsque l'on regarde les réponses du questionnaire à la question numéro deux (« Mettre une note de 0 à 3 sur les outils de communication qui existent dans l'Usine »), on constate que la note obtenue pour l'outil de la boîte à idée est de 110 points sur 189 au total. Cela signifie donc qu'il s'agit d'un outil utilisé et apprécié par les salariés. D'autre part, la communication ascendante a également lieu par le biais des réunions, des entretiens individuels mais également des séminaires où chaque salarié est libre de s'exprimer.

Cependant, chacun de ces outils de communication est différent et ne permet donc pas de remonter le même type d'informations. En effet, lors de séminaires, la communication ascendante portera plutôt sur l'amélioration de la stratégie d'entreprise, l'amélioration de l'environnement de travail. Tandis qu'en entretien individuel, le type d'information remontée à son manager sera plus large et plus personnel. Le fait que cette communication ascendante existe au sein de l'Usine Poulain permet à chacun des salariés de s'exprimer par le biais de l'outil qui lui paraît le plus approprié. Etant possible pour chacun des salariés de l'Usine Poulain, ce type de communication crée une cohésion, un sentiment d'appartenance. Cela peut se refléter par le biais des propositions d'améliorations mais également des fiches anomalies sécurité en environnement. En effet, afin d'impliquer chacun des salariés de l'Usine, chaque service doit remplir un quota de fiches par mois. Dans la théorie, on peut lire que la communication ascendante peut être mise en œuvre par le biais des enquêtes d'opinion ou la mise en place d'un management participatif. Au sein de l'Usine Poulain, les enquêtes d'opinion ne sont pas des outils utilisés. Cependant, la mise en place d'un style de management participatif est fortement présente. Ce style de management permet de garder le contact avec l'ensemble des salariés de l'Usine et de faire remonter les idées, les perceptions et les attentes de chacun des salariés. En plus des outils vus précédemment, ce management participatif passe par la création de groupes de travail, qui est une pratique courante au sein de l'Usine Poulain. D'autre

part, on constate également que certains outils de communication interne sont parfois complémentaires. En effet, cela est le cas entre les réunions et les panneaux d'affichages. Les panneaux d'affichages ont pour objectif d'informer les salariés sur le suivi des indicateurs de l'Usine. Tandis que les réunions d'équipe ont, quant à elles, pour objectif d'expliquer le suivi de ces indicateurs et les plans d'action éventuellement à mettre en place.

En revanche, on peut constater que certaines informations sont parfois récurrentes et il y a donc un risque d'un trop plein d'informations. On retrouve ce cas notamment au travers des panneaux d'affichages et des réunions d'équipe. En effet, les indicateurs qui sont affichés sur les panneaux d'affichages sont également abordés lors des réunions. Même si l'information relative à ces indicateurs est plus approfondie et explicative lors des réunions, il s'agit souvent d'une information dont les salariés ont déjà eu connaissance. Or, le risque d'une surcharge d'information est que les salariés ne s'intéressent plus à ce qui est communiqué et donc ne s'implique plus dans la vie de l'entreprise. A long terme, cela risquerait donc d'entraîner un désengagement et une démotivation de la part des salariés.

Pour conclure, on peut donc faire le lien entre cette communication interne ascendante et le management participatif qui est mis en place au sein de l'Usine. En effet, chacun de ces outils a pour objectif de créer un sentiment d'appartenance à l'Usine, une volonté de cohésion entre chaque service et a donc la volonté d'avoir un rôle motivant et fédérateur. Cela se voit particulièrement par le biais du système P.O.R.T.E. Ce système a effectivement pour objectif de motiver les salariés en les impliquant au quotidien et tout au long de l'année et, ce, en leur permettant de proposer des axes d'améliorations de leur environnement de travail.

Finalement, on peut observer qu'au sein de l'Usine Poulain, chaque situation rencontrée ne fera pas l'objet d'une communication interne identique. En effet, certaines informations, comme par exemple, la mise en place d'un RTT par l'employeur ne sera communiquée que de manière orale entre équipe, par le biais d'une simple discussion, et fera l'objet d'un affichage dans le panneau de la Direction. A l'inverse, la communication interne sur la mise en place d'indemnisation suite aux inondations subies dans la Région fait l'objet d'un réel échange, par mails ou en individuel, entre les salariés concernés et leur manager. La communication sur ce sujet fait également l'objet d'affichage dans le panneau de la Direction mais également de notes d'information diffusées à chaque manager de l'Usine. Selon la situation et selon le personnel concerné, le moyen de communication choisi sera donc différent.

Enfin, pour conclure, on constate donc que la communication interne peut être mise en place par le biais de différents moyens et de différentes manières, en fonction de la situation. Leavitt présente cela au travers de la théorie des réseaux de communication. Selon lui, il en existe

quatre types : le réseau centralisé, le réseau en ligne, le réseau en Y et le réseau en cercle. D'après cette théorie, selon les situations, un réseau de communication est plus adapté ou plus efficace que les autres réseaux. Au sein de l'Usine Poulain, chaque type de communication et chaque situation ne correspond pas au même réseau de communication. Par exemple, certaines communications, comme sur le projet d'une réorganisation d'un service, se font par le biais d'un réseau centralisé. Cela signifie donc qu'un groupe de personnes détient l'information. Le plus souvent, il s'agira du Comité de Direction. Puis, ce comité va diffuser l'information à d'autres personnes, qui sont généralement les managers. Ceux-ci vont eux-mêmes communiquer l'information à leurs équipes. Dans d'autres situations, on retrouve le réseau en ligne. Dans ce cas, une personne détient une information et la communiquera à une autre personne qui en fera de même. Ce type de réseau peut se retrouver lors de communication plus informelle, entre collègues, sur les différents événements qui peuvent avoir lieu au sein de l'Usine.

B.4- La place essentielle de la hiérarchie dans la communication interne

Nous avons vu précédemment l'importance du rôle du management participatif dans la création d'un sentiment d'appartenance et de fédération des salariés. A côté, la hiérarchie joue également un rôle primordial dans le processus de la communication interne. En effet, le manager est l'interlocuteur premier des salariés. De par sa fonction, il est le relais de l'information. Cette place de la hiérarchie paraît indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise puisqu'elle permet la communication dite opérationnelle. Cette communication opérationnelle correspond aux informations relatives aux tâches de travail à effectuer et est nécessaire pour l'exécution du travail. D'autre part, la communication interne par la ligne hiérarchique permet également de répondre à la finalité de création de sens de la communication interne. En effet, le manager, qui est au plus près du personnel et du terrain, pourra adapter l'information à transmettre à son équipe. Cela permettra donc d'instaurer un dialogue entre le manager et son équipe mais également entre les différents salariés de l'équipe, voir même les salariés de l'Usine dans son ensemble. Cette création de sens de l'information, par le biais de la hiérarchie, permettra donc de créer une cohésion d'équipe, un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cependant, cette communication opérationnelle ne sera pas suffisante si l'enjeu de la communication interne est d'être un vecteur de motivation pour les salariés de l'entreprise. La communication interne doit aller au-delà de son rôle de transmission d'information. Les managers doivent donc également tenir compte des autres finalités de la communication, à savoir communiquer de manière générale sur l'entreprise mais également créer une cohésion,

un sentiment d'appartenance. De ce fait, les managers et l'ensemble de la ligne hiérarchique doivent être impliqués dans le processus de communication. Les managers ont donc un rôle à assurer en matière de motivation individuelle.

Afin que leur communication aboutisse à la motivation des salariés de leur équipe, les managers doivent nécessairement être présents pour eux, et ce, afin d'instaurer un climat de confiance et favoriser le dialogue social. En effet, si les managers sont présents pour leur équipe, alors les salariés auront tendance à remonter plus d'informations, par rapport à un manager qui ne serait pas ou peu présent. Le manager doit également être présent pour son équipe dans le souci de montrer l'exemple. D'autre part, le manager doit favoriser la communication entre les différents salariés de son équipe. En effet, une bonne entente dans une équipe est un facteur de motivation. Afin de permettre la communication transversale dans son équipe, le manager dispose de différents outils de communication. Elle peut se faire par le biais des réunions où chaque salarié peut prendre la parole, mais également par le biais des chantiers Total Productive Maintenance (TPM) ou des groupes de travail. Ces deux derniers outils, qui sont en place au sein de l'Usine Poulain, regroupent des salariés de services différents. La mise en place de cette communication transversale, par le biais du manager, rassemblera les salariés de son équipe, créera un sentiment d'appartenance à l'équipe et sera donc un levier de motivation pour chacun. Au sein de l'Usine Poulain, on peut voir que cette communication transversale est fortement présente. En effet, si l'on prend le résultat du questionnaire à la question numéro cinq (« avec vos collègues, diriez-vous que la communication est ? »), on peut voir que 56% des personnes ayant répondu estiment que cette communication est satisfaisante et 32% l'estiment très satisfaisante. Cela signifie qu'une réelle entente existe entre les salariés au sein de chaque service. De plus, la mise en place des différents moyens de communication transversaux permet d'assurer une communication. Or, cette communication est un réel vecteur de motivation puisqu'elle permet d'instaurer une cohésion du groupe qui va travailler sur le même sujet pendant un certain temps.

D'autre part, la communication interne par le biais de la hiérarchie pourra également être un moteur de la motivation des salariés dès lors qu'elle sera ascendante. En effet, si la communication opérationnelle et descendante permet d'instaurer un climat de confiance, la communication ascendante y joue également un rôle. Au niveau hiérarchique, et au sein de l'Usine, cette communication passe par différents moyens. Parmi ces moyens, on trouve les entretiens individuels, les réunions mensuelles ou les réunions de 5 minutes, au travers du système des P.O.R.T.E mais également par le biais de la communication informelle (discussions entre collègues ou avec son manager). La communication ascendante auprès du manager est donc possible sur de nombreux sujets, que ce soit sur l'organisation de l'entreprise,

les tâches à accomplir, la sécurité mais également sur des sujets plus personnels. Au sein de l'Usine Poulain, on constate que cette communication ascendante est fortement présente. Tout d'abord, prenons le résultat à la question numéro 10 (« estimez-vous que vous pouvez remonter de l'information directement à votre manager ? »), 68% des répondants estiment que c'est souvent le cas et 24% estiment que c'est parfois le cas. De ce fait, il existe donc une réelle culture de remontée de l'information à son manager, et ce, par le biais des différents moyens de communication qui existent. Cependant, pour que cette communication soit un levier de motivation, elle doit être prise en compte par le manager destinataire. Au sein de l'Usine Poulain, 65% des répondants estiment que leur manager prend souvent en compte l'information qu'il leur donne et 27% estiment que cela arrive parfois. L'existence de cette communication ascendante et la prise en compte de la remontée de l'information démontrent que la communication interne, par le biais de la ligne hiérarchique, est un levier de motivation des salariés. Cette constatation peut être faite d'une manière globale au sein de l'Usine Poulain. En effet, si l'on prend les réponses au questionnaire, il n'existe pas de différence notable entre les catégories socio-professionnelles. Il en va de même en production, où il n'y a pas de réelle différence dans les résultats entre les deux sections de production de l'Usine. La réalité de cette prise en compte de l'information remontée par les salariés permet donc de créer une relation de confiance.

Au travers de ces deux sens de communication, on constate que le manager a un rôle à tenir en matière de circulation de l'information. Le manager a également un rôle dans la motivation des salariés de son équipe. Pour ce faire, le manager peut agir sur différents leviers, notamment au travers de la communication interne. Au sein de l'Usine Poulain, les managers sont relativement présents, notamment en production, par le biais des différentes réunions organisées mais également par le fait que leur bureau se trouve directement au sein de la production. Cette proximité permet de créer un lien et un réel dialogue avec son équipe.

Finalement, la hiérarchie et les managers détiennent une place déterminante dans le processus de communication. Cela se constate au sein de l'Usine Poulain puisque, selon les réponses au questionnaire, 60% des personnes qui ont répondu au questionnaire estiment qu'ils reçoivent le plus d'informations par leur manager direct. Cette communication interne de la part de la hiérarchie peut être qualifiée de « *communication managériale* ». Elle est portée par les managers et permet de mobiliser les salariés dans un objectif de performance de l'entreprise. Par le biais de son rôle en matière de circulation de l'information, le manager va donc permettre que la communication interne soit un levier de motivation des salariés et, en particulier, de son équipe. Cette motivation va passer par le biais de la création d'un sentiment d'appartenance à

l'équipe mais également par la circulation de l'information. En effet, cela va permettre aux salariés d'avoir, dans un premier temps, les informations nécessaires à la réalisation de leur travail. D'autre part, les informations relatives à l'entreprise et à son organisation vont permettre de créer une cohésion entre les salariés d'un même service mais également de différents services et donc un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La communication interne au sein de l'Usine Poulain implique donc de nombreux acteurs ainsi que de nombreux outils dans son processus. On observe une volonté de maintenir la motivation des salariés en les impliquant quotidiennement dans la vie de l'Usine. Cette motivation passe par le biais de la transmission de l'information mais également par le biais des différents systèmes de management par l'idée qui sont mis en place (système P.O.R.T.E, FASE, relais qualité et sécurité...) et qui implique chacun des salariés de l'entreprise, du top management aux ouvriers de production. Cela favorise une réelle cohésion et un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise. Ce sentiment se reflète également par l'attachement fort de chacun des salariés à la marque Poulain. Cependant, afin que la communication interne puisse être un levier de motivation des salariés, il est nécessaire qu'elle remplisse certaines conditions. En effet, le simple fait de mettre en place une communication interne ne suffit pas à faire d'elle un levier de motivation.

C) La communication interne : un levier de motivation des salariés

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Afin que la communication interne puisse être ce levier, il paraît nécessaire que certaines conditions soient remplies. Tout d'abord, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Ensuite, elle doit être cohérente. En effet, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. Or, dans ce cas, la communication risque d'être un frein à la motivation.

C.1- L'importance d'une information de valeur

La communication, comme levier motivant, passe par le fait qu'elle va pouvoir créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise. En effet, ce sentiment, en majeure partie commun à l'ensemble des salariés de l'entreprise, va permettre de créer une cohésion. De ce fait, la communication interne peut être analysée comme un outil d'engagement et de fidélisation des

salariés de l'entreprise. Dans cet objectif, elle doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Cela signifie que les informations, qui circulent par le biais de cette communication interne, doivent être claires, précises et, en d'autres termes, être définis par des objectifs Simples, Mesurables, Acceptables, Réalisables et définis dans le Temps (SMART). En effet, communiquer pour communiquer n'a pas de sens pour les salariés. La volonté de communiquer une information doit avoir un objectif. Cela permettra d'éviter l'incompréhension du récepteur. Une information mal communiquée risquera de ne pas avoir l'effet escompté, entrainera une incompréhension et risque de démotiver, à l'inverse d'une information comprise. La nécessité d'une information de qualité se rattache à la finalité de production de sens du processus de communication. En effet, si la communication interne doit atteindre cette finalité alors il paraît nécessaire que l'information, qui est communiquée, soit pertinente, fiable et disponible. Cette information de valeur permettra alors d'améliorer la prise de décision et sa qualité, d'éviter de commettre des erreurs mais surtout de réduire l'incertitude et l'incompréhension.

C.2- La nécessité d'une communication interne cohérente

La place de la communication informelle reste toujours très grande et les discussions entre collègues, qu'ils soient pairs ou de services différents, sont fortement présentes. De ce fait, s'il existe une incohérence de la communication interne, elle risque d'être vite décelée et de provoquer des incompréhensions voir des inquiétudes de la part des salariés. Afin d'éviter cela, la communication interne doit donc rester cohérente, du top management jusqu'au management de proximité, afin que chacun des salariés aient les mêmes informations. Pour que la communication interne soit cohérente, un plan de communication interne doit être défini. Ce plan va consister à définir le type d'information qui doit être relayé. Au sein de l'Usine Poulain, lorsque le Comité de Direction souhaite communiquer une information ou une décision, il est le plus souvent établi un plan de communication. Par exemple, une décision d'indemniser les jours perdus en raison des inondations⁷ a été prise par le Comité de Direction. Cette décision a été communiquée par une note d'information⁸ de la part de la Direction à l'ensemble des managers et du personnel d'encadrement élargi. Elle a servi à définir l'information à communiquer aux équipes et à l'ensemble des salariés de l'Usine. Cette méthode permet la circulation de l'information et l'accès à cette information à chacun des salariés. L'information diffusée de la part du Comité de Direction fait l'objet d'un plan de communication avec un

⁷ Des inondations ont eu lieu au moins de juin 2016 dans la Région Centre et ont bloquées de nombreuses routes

⁸ Annexe D

objectif clair et défini. Si l'on reprend l'exemple précité, on constate que la communication doit diffuser une information claire et précise. L'information transmise, dans la note d'information, avait pour objectif de cibler les personnes concernées par une indemnisation des jours non travaillés en raison des inondations. Cette communication est passée par le biais du top management, des managers de proximité mais également du personnel d'encadrement élargi. Il y a donc une réelle volonté d'équité dans la communication interne afin que chacun ait accès à la même information.

Cette cohérence et cette équité dans le processus de communication interne, qui est mis en place au sein de l'Usine Poulain, permet de maintenir la motivation des salariés. En effet, chacun ayant accès à la même information, cela permet, d'une part, d'assurer la transmission de l'information de manière équitable. D'autre part, cela permet à la communication interne de jouer son « *rôle d'intermédiation sociale* » puisque chacun va trouver sa place dans l'information transmise. Dans l'exemple déjà cité, on va voir qu'il y a ceux qui sont concernés par cette information et qui vont mettre en place la procédure nécessaire et il y a ceux qui ne sont pas concernés mais qui ont tout de même connaissance de ce qui est mis en place. Dès lors, l'information, si elle est comprise et acceptée, va alors permettre de développer le sentiment de cohésion et d'appartenance à l'entreprise. De ce fait, la communication interne participe donc au maintien de la motivation des salariés.

Afin que la communication interne puisse être cohérente, l'appui du management de proximité paraît primordial. En effet, l'un des freins qui existe à la communication interne est celui de la rétention de l'information. Il est donc nécessaire que chaque manager, et notamment les managers de proximité, soit impliqué dans le processus de communication. Cela, afin d'éviter une quelconque rétention de l'information à l'un des niveaux de la ligne hiérarchique. Pour ce faire, les managers de proximité peuvent, par exemple, être sensibilisés et formés à l'importance de la communication interne. De plus, leurs managers ont également un rôle à jouer, par exemple, par le biais du feedback. En effet, par le feedback, ils peuvent s'assurer que chacun des managers de proximité a bien passé l'information à ses équipes. Chacun participe donc à la cohérence de la communication. D'une part, le Comité de Direction doit s'assurer que l'information à communiquer soit claire, précise et réponde à des objectifs SMART. D'autre part, les managers doivent favoriser la transmission et la circulation de cette information afin que chacun des salariés puissent être récepteur de cette information.

Finalement, pour que la communication interne puisse jouer son rôle de levier de motivation, elle doit remplir certains critères. D'une part, elle doit permettre de transmettre une

information dite de valeur, c'est-à-dire qui soit claire, pertinente avec des objectifs SMART. D'autre part, la communication interne, dans son ensemble, doit être cohérente et assurer l'équité pour l'ensemble des salariés. L'inexistence de ces deux critères peut aboutir à un sentiment d'incohérence et d'incompréhension de l'information communiquée. Cela risque d'entraîner une perte de motivation puisque les salariés ne se trouveront plus impliqués dans la vie de l'entreprise. Une communication interne qui remplit ces deux critères pourra donc être un levier de la motivation des salariés. D'autre part, afin que le processus de communication soit le plus complet possible, les partenaires sociaux doivent également y être inclus. Les partenaires sociaux ont une place importante dans la vie de l'entreprise et, notamment, en matière de communication.

D) La communication interne par le biais des Instances Représentatives du Personnel

Si la Direction, les Ressources Humaines et les managers sont proactifs dans le processus de communication interne, il en va de même pour les instances représentatives du personnel. Leur rôle en matière de communication interne est, dans un premier temps, régi par la loi qui impose que les instances représentatives soient consultées et informées sur divers sujets. Dans un second temps, leur rôle dépendra plus de la personne qui remplit cette fonction. Il conviendra donc de voir, tout d'abord, le paysage social au sein de l'Usine Poulain. Puis, nous verrons le rôle que les instances représentatives peuvent jouer dans le processus de communication.

D.1- Les instances représentatives du personnel au sein de l'Usine Poulain

Les instances représentatives du personnel ont pour fonction de représenter et informer les salariés de l'entreprise sur divers sujets concernant l'entreprise. Parmi ces instances, on retrouve les représentants du personnel désignés et ceux élus. Les élections professionnelles au sein de l'Usine ont eu lieu en mars 2016 et ont modifié quelque peu le paysage social de l'Usine. D'une part, depuis les dernières élections, les collègues ont évolué puisque les techniciens et agents de maîtrise sont devenus plus nombreux que les ouvriers. De plus, la réduction des effectifs a, de fait, entraîné la perte d'un siège au sein du Comité d'Entreprise. Suite à ces élections, la représentativité des syndicats présents au sein de l'Usine a évolué. En effet, la CGT et la CFDT ont vu leur représentativité augmentée de 8 points par rapport à 2011 tandis que FO a vu la sienne baissée de 8 points. Si le paysage social a connu de tels changements, cela est dû à la volonté des salariés et aux différentes situations que l'Usine a pu connaître (rachat,

absorption, baisse des volumes, changement de directeur...). Tout comme en politique, la représentativité des syndicats au sein de l'Usine est le reflet de la volonté des salariés.

Au sein de l'Usine Poulain, on retrouve différentes instances représentatives comme le Comité d'Entreprise, le Comité d'Hygiène, de Santé et des Conditions de travail, les Délégués du Personnel, les Délégués Syndicaux mais également les Représentants Syndicaux Centraux ainsi que les Délégués Syndicaux Centraux. Ces deux dernières instances sont impliquées dans la vie des relations sociales du Groupe et sont donc conviées aux réunions du Comité d'Entreprise Central ainsi qu'aux différentes négociations. Au total, 24 salariés de l'Usine sont impliqués dans ces instances représentatives du personnel. Les représentants du personnel ont une place importante au sein de la vie de l'entreprise. Ils représentent les salariés de l'entreprise ainsi que leurs intérêts. De plus, par le biais des élections professionnelles ils acquièrent une certaine légitimité puisqu'ils sont élus.

D.2- Le rôle des Instances Représentatives du Personnel dans le processus de communication interne

Dans le cadre du processus de communication, les instances représentatives ont une place et un rôle important. Cependant, leur rôle peut paraître moins déterminant puisque leur place relève principalement de la loi. Dans leurs fonctions régies par la loi, ils ont en premier lieu un rôle d'informateur. De plus, en tant que représentants du personnel, ils ont pour rôle de représenter les salariés de l'entreprise mais également de les informer sur différentes thématiques. Les instances représentatives du personnel interviennent dans le processus de communication puisqu'elles ont pour fonction de transmettre les diverses informations aux salariés de l'entreprise et donc de faire circuler l'information. Au sein de l'Usine Poulain, cette communication interne de la part des partenaires sociaux utilise différents moyens. Dans un premier temps, chacun est libre d'afficher ce qu'il souhaite dans l'Usine. Des panneaux d'affichages sont également réservés aux syndicats représentatifs et présents dans l'Usine de même que pour le Comité d'Entreprise (C.E) et le Comité d'Hygiène, de Santé et des Conditions de Travail (C.H.S.C.T). Dans les panneaux réservés aux C.E et aux C.H.S.C.T, on retrouve le compte-rendu de la dernière réunion, des chiffres liés à l'activité de l'entreprise, les recrutements en cours, des informations liées à des événements exceptionnels mais également des sujets qui sont actuellement en débat au sein de la Direction de l'entreprise (réorganisation d'un service...) et les différentes activités sociales et culturelles proposées. Par le biais de cette communication écrite, le C.E et le C.H.S.C.T permettent aux salariés d'être informés sur les actualités de l'entreprise, que ce soit sur des sujets opérationnels mais également sur des sujets

liés à la vie de l'entreprise. A côté de ce biais écrit, on retrouve également la présence d'une communication orale, que ce soit avec les membres du C.E ou C.H.S.C.T mais également par avec les délégués du personnel et les délégués syndicaux. Cette communication orale passe uniquement par le biais de discussions avec les salariés. Au regard de la réponse à la question numéro 6 (« avec les partenaires sociaux, diriez-vous que la communication est », 70% des personnes ayant répondu estiment que cette communication est satisfaisante. Cela démontre donc que les partenaires sociaux sont relativement présents sur le terrain et qu'il existe un réel dialogue entre les salariés de l'Usine et les partenaires sociaux. Les partenaires sociaux peuvent donc être vus comme des relais d'informations envers les salariés de l'entreprise, comme nous avons pu le voir pour les managers.

Les instances représentatives agissent aussi sur la motivation des salariés. Ce rôle de levier de motivation passe par différents moyens. Dans un premier temps, par le biais de leur communication descendante vers chacun des salariés. Les représentants du personnel vont pouvoir transmettre diverses informations, portant sur l'entreprise en général, à chacun des salariés. Chaque salarié étant informé à ce sujet, il est plus impliqué dans la vie de l'entreprise. Cette implication peut être vue comme un levier de motivation. De plus, la motivation des salariés passe également par la création de moment de convivialité de la part des représentants du personnel (fête du personnel, organisation de voyage par le C.E). Ces moments vont permettre de créer un lien entre chacun des salariés de l'Usine.

Cette communication interne entre les partenaires sociaux et les salariés de l'Usine permet, d'une part, de transmettre les informations relatives à la vie de l'entreprise, à son organisation et à ses objectifs. Cette communication remplit sa finalité de transmission de l'information et permet d'impliquer les salariés à la vie de l'entreprise et, donc, de les motiver. En effet, ce sentiment d'implication amène un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Cet enchaînement peut être vu comme un levier de motivation pour l'ensemble des salariés de l'entreprise. De plus, cette communication interne, par le biais des représentants du personnel, peut paraître plus légitime à l'encontre des salariés de l'entreprise. En effet, en tant que représentants du personnel, ils sont élus ou désignés afin de représenter les intérêts des salariés.

Cependant, il faut tout de même rester attentif à la communication interne qui peut être effectuée par les partenaires sociaux, notamment par les syndicats. L'enjeu de pouvoir entre la direction et les syndicats existe et a toujours existé. De ce fait, si le climat social tend à se dégrader, il faudra savoir garder un œil sur les différentes informations que les partenaires sociaux peuvent remonter aux salariés. Leurs discours sont, le plus souvent, jugés crédibles de la part des salariés. Les partenaires sociaux inspirent depuis longtemps la confiance au sein des

entreprises. Face à cela, il existe un risque, de la part des partenaires sociaux, d'utiliser à mauvais escient la communication interne et leur rôle de communicant afin de défavoriser la Direction de l'entreprise. De plus, même s'ils ont une obligation d'information des salariés, les représentants du personnel peuvent ne pas communiquer, oralement, de manière équitable à chacun des salariés. Il y a donc un risque que certains salariés aient plus d'informations que d'autres. Cela risque de créer un climat de défiance des salariés ayant le moins d'information et donc un désinvestissement risque d'apparaître. La différence d'informations entre les salariés peut donc être un frein à la motivation des salariés. Afin d'éviter ce risque, les Ressources Humaines de l'Usine Poulain participent à la communication interne des représentants du personnel. En effet, les procès-verbaux des réunions du C.E, du C.H.S.C.T et des Délégués du Personnel sont affichés dans les panneaux d'affichages réservés aux Ressources Humaines. De plus, chacun de ces procès-verbaux est transmis aux membres du Comité de Direction afin de pouvoir répondre aux interrogations des salariés sur les sujets actuels de l'entreprise.

Enfin, on constate que les instances représentatives du personnel ont une place à part entière dans le processus de communication. Elle se justifie par une valeur légale et par les obligations d'informer ces instances au travers de différentes réunions. D'autre part, cette place se justifie par la volonté que l'entreprise lui laisse ou non. En effet, la politique de l'entreprise envers les partenaires sociaux ne sera pas toujours la même en fonction de la Direction. Au sein de l'Usine Poulain, on constate que les partenaires sociaux ont une réelle place. Cela se constate par le biais des réunions organisées par la Direction, qui sont parfois plus nombreuses que ce qu'impose la loi. Cette place accordée aux instances représentatives peut s'expliquer par l'historique de l'Usine Poulain, qui a toujours été favorable au dialogue social et à la place légitime des représentants du personnel au sein de l'Usine.

Même si le processus de communication est encadré par le biais de différents acteurs, la communication informelle a tout de même une place importante. Lorsque l'on regarde les réponses au questionnaire, on peut voir que la communication entre collègues a une place non négligeable. En effet, à la question numéro quatre (« par qui recevez-vous le plus d'information orale ? »), 84% des répondants estiment que cette communication provient de leurs collègues. La communication informelle a donc une place importante. Cependant, cette communication est très difficile à maîtriser. C'est par le biais de cette communication que peut naître la rumeur. Celle-ci est définie comme le « *circuit de communication non officiel et non contrôlé,*

surgissant en l'absence d'informations précises sur un sujet important »⁹. Le problème de la rumeur réside dans l'inexactitude des informations transmises. Le plus souvent, il va s'agir d'informations qui risquent d'être déformées, amplifiées, détournées de leur sens premier...

La communication interne a pour objectif d'éviter ou de dissiper ces rumeurs en permettant la transmission d'une information claire et précise. Au sein de l'Usine Poulain, le problème de la rumeur s'est vite posée. Avant l'annonce du projet de rachat par Eurazeo des cinq Usines françaises, appartenant à Mondelēz International, de nombreuses rumeurs ont circulé par les médias. Certains évoquaient la fermeture de ces Usines. Puis les médias ont annoncé, avant même que l'information ait pu être communiquée dans les Usines, que ces Usines seraient finalement cédées à la société d'investissement française Eurazeo. Cette rumeur, d'une éventuelle fermeture des Usines, a provoqué, au sein de l'Usine Poulain, de nombreux bruits de couloir ainsi qu'une incertitude sur l'avenir et une démotivation d'une grande partie des salariés. Lors d'un tel changement, il paraît donc primordial que la communication sur ce changement soit présente et permette l'engagement de chacun des salariés concernés par ce changement. Dans le cas du rachat de l'Usine Poulain, chacun des salariés est concernés par ce changement. Il paraît donc nécessaire que chacun soit impliqué, informé et engagé par ce changement.

⁹ Robbins Stephen, DeCenzo David, Coulter Mary, *Management*, 7^e ed., Pearson, 2011

II- LA COMMUNICATION INTERNE COMME OUTIL D'ENGAGEMENT EN PERIODE DE CHANGEMENT

Le changement est une réalité omniprésente. David Autissier définit le changement comme « *une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès* »¹⁰. Cependant, il faut tout de même noter que tout changement n'est pas nécessairement dû à un existant obsolète. Les cas de fusion, vente ou encore rachat vont nécessairement laisser la place à un changement. Mais, dans ce cas, nous ne pouvons parler d'un existant obsolète. Il s'agira plutôt d'une adaptation économique de l'entreprise. De ce fait, nous retiendrons donc la définition suivante du changement, qui peut être vu comme « *la disparition d'un existant qui contraint à un effort d'apprentissage ou à l'abandon de références identitaires* ».

La conduite du changement nécessite la mise en place de grandes étapes afin qu'une adhésion de la part des salariés soit possible. En effet, si cette adhésion n'est pas présente alors le changement ne pourra avoir lieu. On peut regrouper ces étapes en trois leviers principaux. Parmi eux, on retrouve la nécessité d'une vision claire du changement de la part des managers, l'importance de la prise en compte de la dimension humaine et l'accompagnement au changement. C'est dans ce dernier levier que la communication interne va trouver sa place. En effet, la communication interne doit être vue comme un outil d'accompagnement au changement, qui aura une réelle importance dans le maintien de la motivation et la recherche de l'adhésion des salariés au projet de changement.

A) La communication interne : un outil d'accompagnement au changement

Le changement est, en premier lieu, quelque chose qui effraie. Il implique d'abandonner ses habitudes et un effort d'apprentissage. Il paraît nécessaire que le changement fasse l'objet d'une conduite du changement. La communication interne va avoir un rôle à jouer dans l'accompagnement du changement. Lorsque l'on observe la courbe du changement, on peut voir que la communication interne va permettre l'étape numéro trois : le déclic. C'est grâce, notamment, à la communication interne que le changement pourra être compris puis accepté au fil du temps. De ce fait, la communication interne va être un levier de motivation des salariés durant cette période. C'est, en partie, grâce à elle que l'adhésion des salariés va avoir lieu.

¹⁰ Autissier David, Moutot Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement*, 3^e éd., Dunod, 2013

A.1- La nécessité de mettre en place une conduite du changement

La conduite du changement peut être définie comme un outil de gestion dont l'objet est d'accompagner les salariés afin que ce changement soit accepté et de combattre les résistances à ce changement. En d'autres termes, la conduite du changement est synonyme d'accompagnement au changement. Cependant, il n'existe pas une façon de mettre en place une conduite du changement. En effet, chaque entreprise va avoir sa façon de faire et donc de conduire le changement. David Autissier développe cinq paradigmes de la conduite du changement¹¹. Tout d'abord, il y a le paradigme sociologique, selon lequel les résistances au changement sont levées grâce aux groupes. Le changement est accepté grâce au dialogue au sein de groupes d'appartenance. Ensuite, il y a le paradigme instrumental, qui utilise des leviers d'accompagnements comme la formation et la communication. S'ensuit le paradigme managérial qui implique des relais managériaux dans la conduite du changement. Par la suite, le paradigme stratégique-organisationnel implique que le pilotage du changement devient de plus en plus interne à l'entreprise. La conduite du changement va donc dépendre du contexte et des dispositifs qui peuvent être mis en place. Enfin, il y a le paradigme expérientiel, selon lequel le changement n'est plus un obstacle mais une expérience qui permet de développer la capacité à changer. Finalement, ces différents modèles de conduite mettent en exergue différentes façons de conduire le changement et déterminent des leviers et des acteurs clés dans l'accompagnement au changement.

La conduite du changement vise quatre objectifs : l'information, la compréhension, l'adhésion et la participation des bénéficiaires de ce changement. Ces quatre objectifs vont permettre la transformation attendue par le changement et donc permettre l'évolution. Afin que ces objectifs soient atteints, la conduite du changement doit donc permettre la mise en place de différentes étapes afin qu'il se réalise le mieux possible. Selon certains auteurs, le processus de la conduite du changement implique nécessairement trois phases : le cadrage, l'actionnement de leviers et enfin le pilotage. Les méthodologies de conduite du changement sont nombreuses en théorie. Il n'existe pas de méthodologie type qui puisse s'appliquer à toutes les entreprises. En effet, la conduite du changement doit nécessairement être adaptée à l'entreprise, à son environnement, à la population concernée mais également aux enjeux sous-tendus.

La conduite du changement est donc un outil de gestion. Elle nécessite donc que soit mise en place des étapes clés avec des leviers afin de favoriser l'adhésion des salariés à ce changement. Chacune des méthodologies qui existent dans la théorie définissent des étapes clés. Tout comme il n'existe pas de modèle type de conduite de changement, il n'existe pas non plus modèle type

¹¹ Annexe E

des étapes à mettre en œuvre dans le cadre de la conduite du changement. Cependant, certaines étapes vont se retrouver dans bon nombre de modèles théoriques de conduite du changement. Parmi ces étapes, on retrouve, la nécessité d'établir un état des lieux de l'entreprise, un diagnostic (productivité, positionnement sur le marché, ressources et processus...). Par la suite, on retrouvera les leviers et les outils que l'entreprise pourra mettre en œuvre afin d'accompagner le changement. Enfin, on retrouve l'implication de chacun des acteurs concernés et la communication interne afin de pouvoir mettre en œuvre la dernière étape qui sera celle du pilotage du changement.

Finalement, par le biais de ces différentes étapes, la conduite du changement va permettre l'adhésion des salariés. Elle sera induite grâce à l'implication de chacun des salariés et sera donc un levier de motivation de chacun des salariés concernés par ce changement. En période de changement, la motivation des salariés est particulièrement nécessaire, notamment, afin que la productivité de l'entreprise ne soit pas impactée. La communication interne joue un rôle essentiel dans cette finalité car elle va permettre à chacun de comprendre les enjeux et les finalités du changement.

A.2- La communication interne : un levier de motivation en période de changement

Le changement peut être analysé au travers de la courbe du deuil, appelée aussi courbe du changement par Elisabeth Kübler-Ross. Selon cette courbe, on peut constater que la phase d'acceptation va avoir lieu, notamment, grâce à la communication interne. En effet, grâce à elle la phase de « déclic » va avoir lieu et les salariés vont peu à peu adhérer au projet de changement. Afin de permettre la motivation des salariés tout au long de la période de changement, la communication interne doit être adaptée à chacune des étapes. En effet, une simple communication sur l'annonce du changement ne sera pas suffisante pour maintenir la motivation des salariés. De plus, l'adaptation de la communication implique que la forme et le fond de la communication interne sur ce sujet ne soit pas le même pour tous. En effet, avant que le changement ne soit mis en place, une communication interne doit être effectuée afin d'informer les salariés sur le changement à venir, ses raisons, les enjeux liés à ce changement et la finalité de ce changement. Cette communication pourra se faire par le biais d'une annonce générale afin de permettre à chacun d'avoir la même information. Cette première communication va favoriser la compréhension du projet de changement. Cela favorisera alors le maintien de la motivation lors de la mise en place du changement. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, la communication interne, dans sa finalité de compréhension, est un levier de motivation. Cela est encore plus vrai en période de changement. Suite à cette

première étape de communication, la communication devra se faire à chacune des étapes du changement. Cela permettra d'impliquer chacun des salariés dans ce projet et de maintenir leur motivation afin de maintenir la performance de l'entreprise.

Au travers de chacune des étapes de communication, cette dernière aura également un rôle d'adaptation. En effet, la communication interne ne va pas s'adresser de la même façon à chacun. Cibler les personnes concernées va permettre d'adapter la communication interne. Tous les salariés n'ont pas nécessairement besoin des mêmes informations. Certains seront impliqués dans le projet de changement et auront donc besoin d'informations nombreuses et précises. Tandis que d'autres vont seulement « subir » le changement et auront plutôt besoin de connaître ses enjeux. Dès lors, l'adaptation de la communication interne favorisera la motivation, en apportant l'information nécessaire et utile à chacun.

A côté de cette communication essentiellement descendante, il paraît également important de laisser une place à la communication ascendante. Les managers sont largement impliqués dans la conduite du changement. Dans leur rôle de relai d'information, ils doivent être présents et disponibles pour les salariés afin de répondre aux différentes interrogations que chacun peut avoir. Le principal enjeu du manager va être de donner du sens au changement afin de permettre la compréhension de ce changement et ainsi l'implication des salariés. Cette communication ascendante permettra de favoriser les échanges entre les salariés et leur hiérarchie. Ces échanges auront pour finalité d'augmenter la cohésion des équipes et de favoriser l'adhésion au changement. Or, comme nous l'avons vu, la cohésion est un réel levier de motivation des salariés.

La place de la communication informelle reste toujours fortement présente et les bruits de couloirs ne peuvent être encadrés. Il est donc nécessaire que la communication interne, sur un tel projet, fixe des objectifs qui soient clairs et précis. Celle-ci doit se baser sur des faits concrets afin que chacun puisse comprendre les enjeux et l'intérêt d'un tel changement. Elle doit donc permettre de formaliser ce que sera l'entreprise après le changement. L'objectif par cette communication sur le changement est de lui donner du sens. En effet, si les salariés comprennent l'intérêt, le but et les enjeux du changement alors ils pourront développer un sentiment d'implication ; ce qui permettra de maintenir leur motivation dans un tel contexte.

La communication interne fait partie des trois leviers nécessaires à l'accompagnement du changement. Comme nous avons pu le voir précédemment, la communication interne a quatre finalités. Or, en période de changement, il paraît nécessaire que ces quatre finalités soient mises en œuvre. Cette période est souvent synonyme, pour les salariés, de crainte et de questionnements sur l'avenir de l'entreprise. On sait ce que l'on perd mais on ne sait pas ce que

l'on gagne. De ce fait, il est nécessaire que la communication interne soit présente en tant que levier d'accompagnement au changement. Par le biais de ce levier, la circulation de l'information pourra être présente, de même que la compréhension du changement. La communication interne, descendante et ascendante, permettra de donner du sens au changement, d'impliquer les salariés et sera donc un levier de motivation.

A.3- La communication interne sur le projet de rachat au sein de l'Usine Poulain

Au sein de l'Usine Poulain, la communication sur le projet de cession des activités chocolat et confiserie a commencé par les médias. Les journaux locaux ainsi que des journaux sur Internet ont, dans un premier temps, annoncé que Mondelēz International souhaitait se séparer de ses activités dans la confiserie et dans le chocolat. Pas plus d'informations n'étaient communiquées de la part des médias mais également de la part du Groupe Mondelēz International. Par la suite, les médias ont annoncés le nom de potentiels acquéreurs, comme Lutti. Puis, les médias ont annoncé que l'achat des catégories confiserie et chocolat aurait lieu par la société d'investissement française Eurazeo. C'est à ce moment-là que Mondelēz International a communiqué, à chaque Usine, par le biais d'une note d'information, le projet de cession à Eurazeo. Petit à petit, la communication interne au sein de l'Usine, sur ce projet, s'est mise en place. Concernant la communication interne envers les salariés de l'Usine, une note d'information a d'abord été affichée dans le panneau de la Direction. Elle reprenait le communiqué de presse d'Eurazeo qui explique la stratégie envisagée qui est le développement des marques françaises.

La communication interne s'effectue aussi par le biais des représentants du personnel et, notamment, par le Comité d'Entreprise et le Comité Central d'Entreprise. En effet, lors de tels projets, le Code du travail pose l'obligation d'information et consultation du Comité d'Entreprise. L'article L.2323-33 du Code du travail, dans ses alinéas 1 et 2, énonce que « Le comité d'entreprise est informé et consulté sur les modifications de l'organisation économique ou juridique de l'entreprise, notamment en cas de fusion, de cession, de modification importante des structures de production de l'entreprise ainsi que lors de l'acquisition ou de la cession de filiales au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce. L'employeur indique les motifs des modifications projetées et consulte le comité d'entreprise sur les mesures envisagées à l'égard des salariés lorsque ces modifications comportent des conséquences pour ceux-ci ». Au sein de l'Usine de Blois, les partenaires sociaux qui sont impliqués dans ce processus d'information et de consultation sont les membres du Comité d'Entreprise de l'Usine mais également les Délégués Syndicaux Centraux, qui sont au nombre de trois à l'Usine. Des réunions

extraordinaires du Comité d'Entreprise ont eu lieu après la tenue des réunions du Comité Central d'Entreprise. Elles ont pour objectif d'informer les partenaires sociaux sur le projet de cession à Eurazeo, des conditions de mise en œuvre de ce projet et de ses conséquences au niveau de l'Usine de Blois (maintien des avantages pendant 18 mois, les contrats de travail restent inchangés, les modalités du projet de cession avec un calendrier, nouvelle structure juridique...). Au sein de l'Usine Poulain, les conséquences ne peuvent être qualifiées de négatives puisque les conditions de travail, les contrats de travail et les accords collectifs restent inchangés.

Suite à ces réunions extraordinaires, la Direction a mis en place des Forums Managers. Il s'agit de réunions où sont conviés les managers et le personnel d'encadrement. Elles visent à informer le personnel des informations diffusées lors des réunions extraordinaires du C.E. mais également de répondre aux différentes interrogations de chacun. Cela permet à chacun des managers d'avoir les informations nécessaires sur l'avancée du projet de changement et de les impliquer afin de favoriser leur adhésion au projet de changement. La mobilisation des managers et du personnel d'encadrement est nécessaire lors d'un changement. En effet, ils sont au plus près du terrain et donc de l'ensemble du personnel de l'entreprise. Les informer le mieux possible sur le projet de changement va donc permettre de faire d'eux des relais de cette information. De ce fait, ils pourront communiquer de manière claire et précise la vision du changement. De plus, la place du management participatif est relativement présente au sein de l'Usine. Cela sera donc un atout dans une période de changement puisque chacun pourra se sentir libre de s'exprimer à ce sujet.

Cependant, aucune communication à l'ensemble des salariés n'a été prévue depuis l'annonce de la cession des activités de chocolat et confiserie à Eurazeo. La seule communication de la part de la Direction sur ce projet a été faite par Eurazeo même. En effet, les futurs acheteurs ont entrepris de se déplacer dans chacune des Usines concernées afin d'expliquer à chacun le projet, les ambitions et la stratégie globale d'Eurazeo. Lors de cette réunion, chacun était libre de poser des questions en fin de séance. Certaines inquiétudes ont donc été soulevées, notamment une question relative au financement de l'achat (l'achat se fait-il sur les fonds propres d'Eurazeo ou sur un endettement ?) ainsi qu'une question sur l'avenir de l'Usine Poulain (Que comptez-vous faire de Poulain ?). La venue des futurs investisseurs au sein de l'Usine a donc permis d'écarter certaines inquiétudes quant à l'avenir de la marque et a démontré la volonté d'une réelle stratégie de relancer la marque.

La communication sur ce projet est donc différente selon le public visé. Auprès des salariés, elle passe par deux biais principaux. Tout d'abord, les partenaires sociaux sont très présents sur

le terrain et communiquent beaucoup sur le projet. Cela passe par des notes dans les panneaux d'affichages mais surtout par des discussions entre collègues. Au regard du résultat à la question numéro 14 (« D'après-vous, de qui recevez-vous le plus d'information sur le projet de rachat »), 70% des répondants estiment que ce sont les partenaires sociaux qui partagent le plus d'information à ce sujet. Ils ont donc un rôle important dans la circulation d'informations relatives au projet de rachat. D'autre part, le rôle des managers et du personnel d'encadrement est également important. En effet, grâce à la Direction, ils sont impliqués dans le projet de changement. Ils bénéficient des mêmes informations que les partenaires sociaux. Cela permet donc une harmonisation de la communication et que chacun puissent relayer les mêmes informations. Cette harmonisation entre les partenaires sociaux et les managers permet d'éviter des incompréhensions entre des informations qui pourraient être différentes. Grâce à ces réunions Forum Managers, les managers, ainsi que le personnel d'encadrement, vont pouvoir communiquer de manière concrète la vision du projet de changement et seront donc un moteur dans l'implication des salariés. La communication interne, par le biais des managers, sur ce projet aura donc une finalité d'information mais également une finalité de cohésion et d'implication des salariés dans ce changement.

Finalement, la présence de ces acteurs dans le processus de communication interne sur ce projet va permettre une circulation de l'information et créera une cohésion entre les salariés. Chacun des salariés de l'Usine est concerné par ce changement. Il est donc important que l'entreprise prenne en compte la dimension humaine dans ce changement et implique chacun des salariés au projet. Au sein de l'Usine, cela passe par le biais de la communication interne. Elle peut donc être vue comme un levier de motivation puisqu'elle va avoir pour but de fédérer les salariés à ce projet.

Au sein de l'Usine Poulain, le changement peut être qualifié de dirigé. Cela implique que la marge de négociation est faible. Cela se constate, par exemple, par le biais des réunions extraordinaires du C.E au sein desquelles il n'est diffusé que de l'information sur l'avenir de l'Usine, la production envisagée après le projet de cession, la structure juridique du futur siège social, le maintien en l'état des contrats de travail... Globalement, pour l'Usine de Blois, le projet de cession à Eurazeo implique la fin de la production de produits pour l'Angleterre, la création de quatre postes en Recherche et Développement ainsi qu'une nouvelle culture d'entreprise. L'implication des salariés à ce projet est nécessaire et ce, dans un souci d'adhésion à ce changement. En effet, en période de changement l'adhésion des salariés est primordiale pour que le changement puisse exister.

B) La nécessité de l'adhésion des salariés en période de changement

Un changement ne vaut rien si l'adhésion des salariés n'est pas présente. L'absence d'adhésion à un changement peut impliquer un désengagement de la part des salariés. Or, cela peut aller jusqu'à une perte de productivité et de performance pour l'entreprise. Afin de favoriser cette adhésion au changement, l'entreprise peut mettre en place différents leviers. Tout d'abord, il y a le levier de la communication interne qui va permettre la compréhension du changement, de ses enjeux et de ses objectifs. D'autre part, l'adhésion peut également être favorisée par l'implication des managers. Cette adhésion va finalement participer à la réussite de la mise en place du changement.

B.1- L'absence de résistances au changement au sein de l'Usine Poulain

Tout changement implique d'abandonner un existant pour un inexistant. Cela va donc créer des craintes et des incertitudes pour les salariés bénéficiaires de ce changement. Tout changement va donc nécessairement connaître des résistances dans sa mise en œuvre. Didier Noyé définit la résistance au changement comme « *un processus de réaction au sentiment d'anxiété provoqué par la peur du changement* ». Parmi les résistances, on retrouve, par exemple, des facteurs liés à l'individu (incertitude face à l'avenir, manque d'information, l'insuffisance de moyens pour mettre en œuvre le changement, la perception d'une certaine injustice...) mais également des facteurs liés aux agents du changement ou encore des facteurs organisationnels.

Face à cette obligation de changer, les individus vont développer trois types de comportements. Tout d'abord, il y aura les proactifs, qui représentent environ 10% des salariés bénéficiaires du changement. Pour eux, l'adhésion est totale, le changement leur paraît naturel. Ce comportement se caractérise le plus souvent chez les individus qui sont pro-entreprise ou bien chez ceux qui voient un intérêt dans ce changement. A côté, il y a les passifs, qui représentent 80% des salariés bénéficiaires du changement. Ils sont caractérisés par une « adhésion molle ». Ils ne disent pas non de manière catégorique au changement mais ils n'adhèrent pas non plus. Enfin, il y a les opposants, qui, eux, représentent aussi 10% des salariés bénéficiaires du changement. Pour eux, il y a un rejet complet du changement. Face à ces trois types de comportements, le but est, tout d'abord, de ne pas forcer les opposants à changer. D'autre part, le but pour l'entreprise, qui souhaite réussir son changement, va être d'atteindre 51% des salariés de l'entreprise favorables au changement. Pour ce faire, il faudra donc que 41% des salariés passifs adhèrent au changement.

Au sein de l'Usine Poulain, contrairement à la théorie, il n'existe pas de réelles résistances à la mise en place de ce projet de rachat. Au vu des réponses à la question numéro 13 (« sur une échelle de 1 à 4, de quelle manière adhérez-vous au projet de rachat ? »), on constate que 51% des répondants estiment adhérer complètement au projet de rachat tandis que 43% adhèrent avec quelques réserves. Il n'y a donc que 5% qui adhèrent moyennement au projet de cession. En pratique, comme c'est le cas au sein de l'Usine Poulain, la résistance au changement n'est pas nécessairement présente. Il existe des changements qui peuvent être réussis sans qu'il y ait eu besoin d'atténuer les résistances.

L'inexistence de cette résistance au sein de l'Usine Poulain se caractérise grâce à différents facteurs. Tout d'abord, il existe un certain décalage entre la culture de l'Usine, marquée par un attachement fort à la marque Poulain, et la culture américaine de Mondelēz International. Cela se ressent au sein de l'Usine Poulain puisque la plupart des salariés estiment travailler pour Poulain et non pour le Groupe Mondelēz International. Il existe une certaine fierté de la marque Poulain qui ne se retrouve pas pour le Groupe de Mondelēz International. L'absence de résistance à ce projet de cession existe du fait que le rachat engendre la sortie de l'Usine d'une multinationale américaine. Cette absence de résistance peut aussi s'expliquer du fait que le rachat se fait par une société française, dont les valeurs se rapprochent de celles de l'Usine Poulain. Les salariés de l'Usine disent se retrouver plus dans la culture française de la société d'investissement Eurazeo que dans celle de Mondelēz International. Cette absence de résistance peut également s'expliquer par la stratégie envisagée par Eurazeo. En effet, le Groupe Mondelēz International possède différentes marques de chocolat avec, notamment, Toblerone, Suchard mais surtout Milka, qui est une de leurs marques phares. La stratégie de Mondelēz International n'a jamais envisagé Poulain comme l'un de ses marques phares et n'a donc pas innové dans les produits Poulain. Cela s'est traduit par la baisse de production des produits Poulain ainsi que l'arrêt de certains produits Poulain. A l'inverse, Eurazeo envisage une croissance forte, dans les cinq années à venir, pour la marque Poulain et ce, notamment, en remettant les produits à de meilleurs emplacements dans la grande distribution.

Cette absence de résistance peut être corrélée au taux d'absentéisme. En effet, lors de l'annonce dans les médias du souhait de Mondelēz International de se séparer de ses catégories chocolat et confiserie, le taux d'absentéisme était élevé puisqu'il était d'environ 7%. Depuis que l'annonce du projet de cession a eu lieu, ce taux d'absentéisme a relativement baissé et est aujourd'hui à environ 4%. L'absence de résistance se retrouve notamment au travers des réponses au questionnaire, puisque plus de la moitié des personnes ayant répondu au questionnaire adhère complètement au rachat par Eurazeo.

Finally, this absence of resistance within the factory will favor the adherence to the change project. In fact, resistances, if they are not attenuated by the bias of levers of conduct to change, will lead to a failure of change. However, even if resistances are few, adherence will pass through other levers. The absence of resistances does not mean that each of the employees adheres, from the start, to the change.

B.2- Une adhésion nécessaire pour un changement réussi

The adherence of employees to change is necessary for the change to take place. It will be able to exist through the bias of the conduct of change and the different levers put in place. In theory, many levers favor the adherence of employees to change. Among them, one finds that of communication, of information and of training but also the need to give meaning to change and to make its stakes understood. In order to involve employees, in the aim of making them adhere to change, the company can also act on their participation in the change.

At the factory Poulain, different levers will favor adherence. First, managers will have an important role in this process. They are the first relays in internal communication. They will therefore allow the transmission of different information, related to change, to their teams. Through the bias of internal communication, the manager will be able to give meaning to change, notably, by clarifying the message and by making it legitimate in the eyes of employees of his team. This will finally favor the adherence of employees to change. On the other hand, this will also be possible thanks to the implementation of an upward communication and a participatory management. In fact, if employees cannot express their fears and questions about change, it seems difficult to envisage their adherence to change. These different means allow managers to take into account the human dimension of change. This will favor the adherence of employees to change. On the other hand, the manager must also be clear with his own perception of change. In fact, in the case where the manager does not adhere to the change put in place, it will be necessary for him to share his concerns and uncertainties with his hierarchy, and not with his team. In fact, a manager who, openly, does not adhere to change will not be able to favor the adherence of employees of his team. It is therefore necessary that managers as well as the personnel of the management team adhere to change in order to convey a positive communication and a positive image. This will favor the adherence of the whole of employees of the company. Finally, the manager must have the will

de faire adhérer les salariés de son équipe au changement. Pour ce faire, il doit s'impliquer lui-même dans le changement.

A côté des managers, les partenaires sociaux vont également favoriser l'adhésion des salariés au changement. D'une part, ils ont un rôle dans la protection des intérêts collectifs puisqu'ils représentent les salariés lors de leur consultation en C.E., par exemple. Ils ont également un rôle dans la circulation de l'information liée au projet de cession. Lors de ces deux aspects du rôle des partenaires sociaux, leur communication va pouvoir être un levier dans l'adhésion des salariés au changement. Afin que cela soit réalisable, il est nécessaire que les partenaires sociaux adhèrent eux-mêmes au changement. Si tel n'est pas le cas, il y a un risque qu'ils communiquent de manière négative et donnent une mauvaise image du changement aux salariés. A contrario, si les partenaires sociaux adhèrent au changement alors ils pourront avoir un impact positif sur l'adhésion des salariés. Par leur présence sur le terrain, ils pourront communiquer de manière positive sur ce changement et ainsi favoriser l'adhésion des salariés. De par leur légitimité, les salariés pourront avoir tendance à avoir une plus grande confiance dans la communication faite par les partenaires sociaux par rapport à celle de la Direction. En adhérant eux-mêmes au changement, ils vont avoir un rôle de facilitateur dans l'adhésion des salariés. Au sein de l'Usine Poulain, on retrouve cette logique. Au regard des réponses à la question numéro 14 (« D'après-vous, de qui recevez-vous le plus d'information sur le projet de rachat ? »), on constate que 70% des répondants reçoivent de l'information sur le changement par le biais des partenaires sociaux. Or, comme 51% des répondants au questionnaire adhèrent complètement au projet de cession, cela signifie donc que la communication, par les partenaires sociaux, sur ce changement est positive et participe, de ce fait, à l'adhésion des salariés.

L'expérience d'un changement peut également avoir un impact sur l'adhésion. L'Usine Poulain a déjà connu par le passé divers rachats. En 1988, l'Usine a été acquise par l'entreprise Cadbury-Schweppes, spécialisée dans les boissons et la confiserie. En 2010, Cadbury est rachetée par Kraft Foods, une société américaine du secteur de l'agroalimentaire. Enfin, en 2012, Kraft Foods est scindée en deux entités séparées, dont l'une d'elles devient Mondelēz International. L'ancienneté au sein de l'Usine Poulain est d'environ 17 ans. Cela signifie que de nombreux salariés au sein de l'Usine ont déjà dû faire face à un rachat de l'Usine. Cette expérience et cette connaissance d'un changement de même nature va favoriser l'adhésion au changement. Les salariés, ayant déjà connu un changement, connaissent les enjeux et les attentes liées à celui-ci. Ils sont, en quelque sorte, déjà préparés à vivre ce changement. Ils vont pouvoir être un soutien et rassurer leurs collègues qui, à l'inverse, n'en ont jamais connu. Ils pourront partager leur expérience afin de répondre à certaines craintes ou inquiétudes d'autres salariés. L'expérience

d'un changement de rachat peut donc être vue comme un facteur favorisant l'adhésion au changement pour le salarié qui l'a déjà vécu mais également pour les autres, grâce au partage d'expérience.

B.3- L'adhésion au changement : un facteur de motivation

L'adhésion des salariés au changement va être un levier de motivation lors de cette période. L'adhésion au changement signifie que les salariés vont l'accepter ainsi que ses conséquences sur l'entreprise, son organisation mais également dans leur travail au quotidien. Un lien entre l'adhésion et la motivation peut être établi au travers de la théorie des cibles de l'implication de C. Morrow. Selon cette théorie, l'implication relie un individu, un collaborateur, à une cible. Le lien entre cette implication et la cible fonde la motivation. Ce lien, qui fonde la motivation, est de deux ordres. Il est affectif, comme par exemple la fierté de travailler pour telle entreprise ou l'affect autour du dirigeant. Il est également cognitif, comme, par exemple, l'espoir d'avoir une promotion. D'après cette théorie, il existe différentes cibles de l'implication avec, par exemple, la valeur du travail, la carrière, le travail et son contenu ou encore le collectif et l'organisation. En d'autres termes, ces différentes cibles vont permettre, selon un lien, d'impliquer les salariés de l'entreprise. Si l'on transpose cette théorie à l'adhésion, cela signifie que l'adhésion au changement relie l'individu à une cible.



Illustration II – Adaptation de la théorie de l'implication à l'adhésion au changement

Dès lors le salarié va donc adhérer au changement soit par le biais du lien affectif soit par le biais du lien cognitif. Si l'on reprend le contexte du projet de cession, le biais affectif pourra être, par exemple, l'adhésion des salariés aux valeurs véhiculées par Eurazeo. Quant au biais cognitif, le salarié va trouver un avantage qui est lié à l'une des cibles, comme, par exemple, la mise en place d'une nouvelle organisation grâce au rachat par Eurazeo. En définitive, le lien entre l'implication et la cible fonde la motivation du salarié. Or, cela peut être la même chose pour le lien entre l'adhésion et la cible. L'adhésion des salariés au changement va permettre de maintenir leur motivation. Afin de faire de l'adhésion un levier de la motivation, il sera important d'intégrer dans la conduite du changement cette notion d'implication et de cibles de

l'implication. En effet, par le biais de ces cibles, l'entreprise pourra favoriser l'adhésion des salariés au changement et permettre le maintien de leur motivation.

Finalement, la mise en place d'une conduite du changement est nécessaire pour l'entreprise. En effet, cet outil va permettre de mobiliser et d'impliquer chacun des salariés au changement afin qu'ils y adhèrent. Cette adhésion et implication de chacun des salariés au changement favorisera le maintien de la motivation des salariés. En période de changement, les repères et les habitudes des salariés vont être amenés à disparaître. Cela peut entraîner une perte de motivation. L'adhésion au changement permettra la création de nouveaux repères et impliquera, de fait, le maintien de la motivation des salariés.

En définitive, la communication interne joue un rôle important dans la vie de l'entreprise. Elle est nécessaire dans le quotidien des salariés d'un point de vue opérationnel mais également en tant que levier de motivation. Au quotidien, elle va avoir un rôle de cohésion, un rôle fédérateur qui sera l'un des leviers de la motivation des salariés. Cependant, elle joue également un rôle important en période de changement. En effet, face aux incertitudes et inquiétudes des salariés, il est nécessaire de communiquer sur les impacts, négatifs et positifs, du changement ainsi que sur ses enjeux.

Malgré tout, la communication interne au sein d'une entreprise ne peut jamais être parfaite, et ce, en raison des besoins différents de chacun. Suite à l'analyse du questionnaire¹², des préconisations en matière de communication interne peuvent être apportées au sein de l'Usine de Blois.

¹² Annexe F

III- LES PRECONISATIONS NECESSAIRES EN FONCTION DES BESOINS DE L'USINE POULAIN

Suite au questionnaire mis en place au sein de l'Usine Poulain, il convient d'analyser les réponses et d'en tirer les différentes préconisations. Le questionnaire regroupe différentes thématiques avec la communication interne en général au sein de l'Usine, la communication et le management et la communication et le changement. Afin d'établir des préconisations, il s'agira de s'appuyer sur le point de vue et le ressenti des salariés ainsi que sur les différentes observations faites au sein de l'Usine. De ces deux points de vue, des préconisations vont émerger sur la communication interne de l'Usine au quotidien mais également lors du changement.

A) Les axes d'amélioration de la communication interne au sein de l'Usine Poulain

La communication interne au sein de l'Usine Poulain est assez complète. Elle se base sur différents outils et s'appuie sur différents acteurs dont les partenaires sociaux et les managers de proximité. Au regard des réponses au questionnaire, on constate qu'il existe des insatisfactions sur cette communication interne. Tout d'abord, il ressort une nécessité d'adapter la communication interne aux ouvriers de l'Usine. Cette catégorie socio-professionnelle de l'Usine se trouve le plus souvent sur le terrain, derrière les machines de production. Les moyens de communication utilisés sont donc parfois différents que ceux utilisés pour les autres catégories socio-professionnelles. D'autre part, la communication interne de l'Usine peut également être améliorée dans sa finalité de cohésion et de création de sentiment d'appartenance à l'entreprise. Enfin, parmi les différents outils qui existent au sein de l'Usine, tous ne sont pas adaptés aux besoins des salariés.

A.1- L'adaptation de la communication aux ouvriers

Concernant la satisfaction de la communication interne au sein de l'Usine, on constate que seuls les ouvriers la trouvent peu satisfaisante. Les ouvriers représentent 45% de l'effectif total de l'Usine, la communication interne doit donc être adaptée à cette population de l'Usine. Cette adaptation à leur égard doit se faire par une adaptation des outils de communication à leurs besoins. Au vu des réponses à la question numéro deux du questionnaire, les outils qui paraissent le plus adaptés aux ouvriers sont les panneaux d'affichages, les réunions cinq minutes, les notes internes d'information et les entretiens individuels. D'une manière générale, le biais de la communication écrite n'est pas la plus adaptée pour la catégorie des ouvriers. Ils sont souvent sur le terrain et ne prennent pas, ou n'ont pas forcément, le temps de lire chacun

des panneaux d'affichages qui se trouvent au sein de l'Usine. La communication orale sera la plus adaptée. Au sein de l'Usine, elle est mise en place par le biais des réunions opérationnelles (5 minutes et hebdomadaires) et des réunions mensuelles, où l'ensemble de l'équipe est convié. Afin d'améliorer la communication interne auprès des ouvriers, des « visites de relation » peuvent être mises en place. Il s'agit d'un moyen de communication orale qui se fait par le manager. Ce dernier va se déplacer à chacun des postes de travail afin de créer une communication ascendante et descendante. Cet outil paraît le plus adapté au sein de l'Usine Poulain car on constate que les ouvriers de l'Usine s'expriment peu lorsqu'ils sont en comité. Cette visite de relation permettra alors de mettre en place une meilleure communication ascendante et de répondre aux questions de chacun. Cela favorisera une meilleure compréhension de l'information ainsi qu'un meilleur échange d'informations entre le manager et le salarié de son équipe.

D'autre part, la communication interne envers les ouvriers peut également être améliorée au travers de la relation avec les managers. Lors des réponses à la question numéro quinze (« quelles améliorations proposeriez-vous en termes de communication interne ? »), on retrouve plusieurs fois cette volonté d'amélioration de la communication interne grâce aux managers de proximité, appelés superviseurs au sein de l'Usine. Cela se retrouve dans la proposition d'un cadre du service de l'amélioration continue qui évoque le fait « d'assurer les basiques : communication entre N+1 et salariés ; qualité des réunions (5 minutes, mensuelle, trimestrielle...) ». Les réunions ont pour objectif la transmission d'informations par le manager. Cependant, afin d'être efficace, la réunion doit permettre la transmission d'une information utile, pertinente et claire. Une formation aux managers sur la tenue des réunions et leur finalité pourrait permettre d'éviter des réunions inutiles ou de mauvaise qualité. Enfin, l'amélioration de la communication entre le manager et les salariés de son équipe passe également par une plus grande pratique de la communication ascendante. Un ouvrier de production propose comme amélioration « d'être plus à l'écoute de l'ouvrier ». L'un des rôles du manager est de mobiliser ses équipes. Pour ce faire, la mise en place d'une réelle communication ascendante est nécessaire. Elle permettra de créer un sentiment d'appartenance à l'équipe et d'impliquer chacun des salariés de l'équipe à la vie du service et de l'entreprise. Il paraît donc nécessaire que les managers de proximité soit encore plus présent sur le terrain et qu'ils communiquent des informations pertinentes à chacun. Les visites de relation permettraient de pallier à ce sentiment de non-présence des managers de proximité. Cependant, cet outil demande du temps et de l'implication de la part des managers de proximité. Il est donc important de leur démontrer l'importance et les avantages de cet outil en termes de motivation des salariés de leur équipe.

A.2- Une communication renforçant le sentiment d'appartenance à l'entreprise

Au vu des réponses à la question numéro trois du questionnaire, on constate que, peu importe la catégorie socio-professionnelle, l'ensemble des salariés de l'Usine est favorable à une amélioration de la communication interne. Tout d'abord, il y a une réelle volonté d'une amélioration de la communication sur l'entreprise ainsi que sur sa vision. Afin d'atteindre les finalités de cohésion et de compréhension, cette communication globale sur l'entreprise est nécessaire. La mise en place d'une communication interne sur l'entreprise et sur sa vision pourrait se faire par le biais d'une réunion à l'ensemble du personnel. La communication d'informations, à ce sujet, permettra que chacun des salariés, quel que soit la catégorie socio-professionnelle, ait accès à la même information et qu'il n'y ait pas de différence dans la diffusion de l'information. La mise en place d'une telle réunion s'est retrouvée dans les propositions d'améliorations des salariés qui ont répondu au questionnaire. En effet, un cadre d'une des sections de la production a proposé une « communication trimestrielle du Directeur d'Usine envers toutes les équipes en même temps ». De même, un technicien/agent de maîtrise du service Ressources Humaines/Direction/Sécurité/Finance propose, quant à lui, « une information en plénière à l'ensemble du personnel une fois par trimestre afin de fédérer et d'informer des orientations que l'entreprise souhaite prendre, déterminer les objectifs ». Enfin, un cadre de la seconde section de production indique également un « manque de communication globale usine ». Ce type de communication nécessite du temps et de l'organisation afin que le maximum de salariés puisse être présent. Au sein de l'Usine, cet outil de communication, sur l'entreprise et sa vision, engendre obligatoirement un arrêt des lignes de production. Cela peut donc représenter un certain coût pour l'entreprise. Mais, une telle communication va permettre de créer une réelle culture d'entreprise, un sentiment d'appartenance à l'entreprise et permettra alors d'être un levier de motivation. Cet outil a nécessairement un coût mais la démotivation des salariés engendre également des coûts cachés comme, par exemple, avec l'absentéisme. Afin de maintenir la motivation des salariés et de créer un sentiment d'appartenance, il est important de mettre en place cet outil. Sa mise en place pourra permettre à la communication interne d'être plus réactive par rapport aux événements internes. Par le biais d'une telle réunion, les informations relatives aux événements importants de l'Usine (comme l'atteinte de l'objectif des 2 ans sans accidents de travail, les changements de services, les changements de nom des sections de la production...) pourront être communiquées. L'un des enjeux de la communication interne est qu'elle soit réactive. Communiquer une information que tout le monde connaît déjà n'a aucun intérêt. La mise en place de ces réunions globales favorisera donc la réactivité de la communication interne.

Finally, the implementation of such a meeting, grouping the entire workforce of the Factory, would allow avoiding a sectorized communication. Inside the Poulain Factory, communication does not take the same way in each service and each employee does not have access to the same information. For example, between the two production sections, one continues to use monthly meetings while the other has stopped. The implementation of these meetings will favor equity in the transmission and circulation of information relative to the company. On the other hand, there is also a kind of « wall » between the two production sections. This global meeting could allow breaking this wall. Meetings should be a convivial moment between teams. The creation of such moments will allow creating a common sense of belonging to the company and, as a result, reducing the feeling of difference between the two production sections.

A.3- La pertinence des outils de communication interne

Inside the Poulain Factory, many internal communication tools are in place. This goes from the general information note, to display panels passing through emails and seminars. However, regarding the responses to the second question of the questionnaire, all these tools are not necessarily adapted to the needs of each. Among the tools the least adapted to the needs of the Factory workforce, we find the seminar. It only concerns managers and staff. It was implemented to define the objectives of the Factory for the year. For 2016, it allowed defining three strategic axes to implement (renewable energies, breaking the wall between the two production sections and internal training). However, regarding the responses, it is not a tool that really corresponds to the needs of the concerned workforce. To make it more useful, it would be necessary that this communication tool, of an event type, be prepared in advance and that the communication that is done, during this event, is effective. For this, Eric Cobut estimates that three fundamental aspects must be reunited: « *une information rationnelle, une communication relationnelle et une communication émotionnelle et symbolique* ». The seminar is a communication tool that must have for vocation to create cohesion between the workforce and allow the transmission of factual information, such as future projects.

Similarly, the One TV, which is in place in the Factory hall, does not respond to the needs of the workforce. This tool is a television that broadcasts about five minutes of information relative to the Mondelez International Group, the French factories of the Group as well as the new advertisements of the Group brands. Inside the Poulain Factory, the feeling of belonging to the Mondelez International Group is very weak. As a result, interest in the Group's actualities is

également très faible. On retrouve la critique de cet outil dans les réponses au questionnaire où un technicien/agent de maîtrise propose « d'utiliser la télévision à meilleur escient dans le futur [du rachat] parce qu'il y en marre des pubs Milka ». Cet outil a été mis en place par le siège français de Mondelēz International mais il paraît peu adapté à une Usine de production. Cela s'explique en raison de la population mais également en raison de la culture de l'entreprise, qui est plutôt familiale, où les événements conviviaux paraissent plus adaptés, par exemple.

A côté de ces outils inadaptés aux besoins des salariés, certains outils sont adaptés aux besoins des salariés mais connaissent cependant quelques dérives. C'est le cas en particulier de l'e-mail. Dans les réponses à la dernière question du questionnaire, on retrouve de nombreuses critiques face à l'utilisation de l'e-mail, jugée trop abusive et trop impersonnelle. Dans les propositions d'amélioration, un technicien/agent de maîtrise évoque la possibilité de « prendre le téléphone et se déplacer pour voir les gens plutôt que d'envoyer 30 mails ». On retrouve la même idée de la part d'un technicien/agent de maîtrise, du service logistique, qui propose de « revoir l'utilisation du mail que je trouve abusive, il existe d'autres moyens de communication tels que le téléphone ou mieux encore la rencontre directe avec son interlocuteur ». Au sein de l'Usine Poulain, il existe une charte relative à l'utilisation des e-mails afin d'éviter l'excès et l'abus d'envoi d'e-mail. L'utilisation du mail, en entreprise, doit permettre une transmission et un échange rapide d'informations entre collègues d'un même service ou de services différents. Cependant, il est nécessaire d'en faire bon usage afin qu'il conserve sa fonction première, qui est la transmission d'informations. Afin d'éviter les abus dans l'utilisation de cet outil, il pourrait être mis en place une journée complète, par semaine, avec une interdiction d'utilisation de l'e-mail. Cela permettrait de prendre conscience des dérives qu'il peut y avoir dans son utilisation et de créer un contact qui soit plus personnel, plus humain. De nombreuses entreprises ont mis ce système en place (Intel, PriceMinister, Canon France...) et ont pu démontrer que cela permettait un meilleur échange des savoirs ainsi qu'une meilleure productivité de l'entreprise.

Enfin, plusieurs salariés ayant répondu au questionnaire proposent la mise en place d'un journal interne d'entreprise, qui reprendraient, par exemple, les événements passés et ceux à venir, où l'on retrouverait des témoignages de salariés... Cet outil présente divers avantages dans le cadre de la finalité de circulation de l'information et de cohésion de la communication interne. Le journal interne permet de donner des informations sur l'actualité de l'organisation, les résultats et les objectifs ainsi que les éventuels projets. Cet outil va permettre de communiquer sur les faits marquants de l'entreprise ainsi que d'exprimer les différents points de vue de chacun s'il intègre des témoignages. Cependant, cet outil doit nécessairement être adapté à l'entreprise et

au public visé. Si le journal interne s'adresse à l'ensemble des salariés, il est nécessaire que le contenu intéresse l'ensemble des salariés. Cet outil implique différents désavantages. Il s'agit d'un outil coûteux puisqu'il est nécessaire qu'il soit réalisé avec l'aide d'un professionnel. D'autre part, cet outil demande du temps et de l'implication de la part de la Direction et ce, sur du long terme. En effet, si la volonté est de créer un sentiment d'appartenance, par le biais de cet outil, il semble important que le journal d'entreprise soit régulier dans sa diffusion.

Finalement, la communication interne au sein de l'Usine Poulain, selon les réponses au questionnaire, peut être améliorée sur trois points principaux : la communication envers les ouvriers, la finalité de la communication interne comme outil fédérateur ainsi que sur certains outils de communication utilisés. Dans tous les cas, il est primordial que la communication interne soit transparente. C'est-à-dire que l'information soit accessible pour tous les salariés de l'entreprise. L'une des finalités de la communication interne est la circulation de l'information. De ce fait, elle doit nécessairement être transparente et, ce, dans un souci d'équité. A côté de ces améliorations de la communication interne quotidienne, peuvent également être apportés des améliorations de celle-ci en période de changement.

B) La nécessité d'une communication interne en période de changement

Si la communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'entreprise, il est encore plus important lors de période de changement. En effet, lors de changement, les salariés perdent leurs repères et un sentiment d'inquiétude peut se mettre en place. La communication interne va avoir pour finalité d'informer sur ce changement, ses enjeux et les impacts, soit sur la situation à venir, et de faire adhérer les salariés au changement afin que ce dernier soit réussi. Le changement qui impacte l'Usine Poulain est celui de la cession des catégories chocolat et confiserie de Mondelēz International à Eurazeo. Afin de réussir au mieux ce changement, deux axes d'amélioration paraissent nécessaires : l'établissement d'un plan de communication qui encadre ce changement et l'adhésion de la catégorie socio-professionnelle des ouvriers à ce changement.

B.1- L'importance de l'établissement d'un plan de communication interne

Afin d'accompagner au mieux le changement, l'un des leviers principaux sera celui de la communication. Pour ce faire, l'entreprise peut mettre en place un plan de communication lié au changement et à ses différentes étapes. Cet outil va présenter différents intérêts. Il va

favoriser l'adaptation de la communication interne aux différentes étapes du changement ainsi qu'aux salariés concernés par ce changement. Cette adaptation de la communication interne se fera par différents outils et par différents acteurs. En période de changement, on peut distinguer quatre phases principales : l'annonce du changement, la mise en place du changement, le changement en lui-même, l'après-changement. A chacune de ces étapes, la communication interne doit s'adapter afin que chacun ait les informations nécessaires et utiles. L'établissement d'un plan de communication permettra de choisir les outils adaptés. Par exemple, lors de l'annonce d'un changement, le meilleur outil pour une Usine de production est celui d'une réunion globale à l'ensemble des salariés afin d'expliquer le changement et ses enjeux. Par la suite, à l'étape de la mise en place du changement, le degré et le type d'information ne seront pas les mêmes pour tous les salariés. Par exemple, des salariés vont être impliqués en amont au changement, dès la phase de sa préparation. De ce fait, en plus de l'annonce relative au changement, à ses impacts et ses enjeux, ces salariés devront nécessairement avoir plus d'informations en raison de leur rôle dans la mise en place du changement. La communication interne sera donc adaptée à cette catégorie de salariés impliqués dans le changement et dans sa mise en place. A l'inverse, les salariés qui n'ont pas de rôle à jouer à cette étape du changement n'auront pas nécessairement besoin d'avoir toutes les informations relatives à sa mise en place.

Le plan de communication va également permettre d'adapter les outils de communication, utilisés au quotidien dans l'Usine, à cette période de changement. Le changement implique le plus souvent des inquiétudes et des interrogations de la part des salariés. Afin de pallier à cela, il est nécessaire de communiquer sur le changement. Dans l'intérêt de l'accompagnement au changement, le plan de communication aura pour vocation d'adapter les outils de communication. Dans ce contexte, au sein de l'Usine, certains outils de la communication peuvent être adaptés au changement actuellement vécu. Par exemple, la présence des managers sur le terrain pourrait être plus importante afin de répondre au mieux aux interrogations des salariés de l'équipe, de favoriser l'expression de chacun des salariés et la cohésion de l'équipe. Afin de suivre l'avancée du changement et ses différentes étapes, des réunions spécifiques relatives au changement peuvent être mises en place. Ces réunions doivent être faites à l'ensemble du personnel de l'Usine afin que chacun puisse avoir accès aux mêmes informations et créer une cohésion entre chacun des salariés. Enfin, le plan de communication interne doit intégrer, dans son contenu, la création de moments conviviaux au sein de l'Usine. Ces moments doivent être mis en place à la fin de la réalisation de chacune des étapes du changement afin d'impliquer chacun des salariés à ce changement. Puisque chacun des salariés est impacté par ce changement, ces moments conviviaux doivent donc concerner l'ensemble des salariés de l'Usine.

Finalement, l'établissement de ce plan de communication interne aura pour objectif la transmission et la circulation des informations, relatives au changement, à chacun des salariés concernés et, cela, tout au long de la période de changement. Il sera donc un outil favorisant l'adhésion des salariés à ce changement. La mise en place de ce plan de communication interne va permettre de créer une image de ce que sera le changement, de ses enjeux et de ses impacts. Cet outil paraît aujourd'hui nécessaire en raison des impacts de la communication trop tardive sur le projet de cession de Mondelēz International. Le fait que les salariés aient appris par les médias que Mondelēz souhaitait se séparer de ses activités dans le chocolat et la confiserie a créé des tensions et des inquiétudes quant à l'avenir de l'entreprise et des emplois. De ce fait, il paraît important que chacun des salariés de l'Usine soit désormais informé sur l'avancée de ce changement afin d'éviter les impacts négatifs des résistances au changement.

B.2- L'adhésion des ouvriers au changement

Un changement réussi ne vaut que lorsqu'il y a adhésion de chacun des salariés à ce changement. Au sein de l'Usine de Blois, la catégorie des techniciens, agents de maîtrise et celle des cadres adhèrent complètement au projet de cession. A côté, les ouvriers adhèrent au changement mais ont tout de même quelques réserves. L'étape du changement qui existe actuellement au sein de l'Usine est celle de l'annonce du projet. Il s'agit de ce que l'on appelle le « kick off ». Cela signifie que le changement n'a pas encore commencé, l'Usine connaît seulement l'entreprise qui va la racheter mais ne connaît pas encore l'ensemble de l'impact du changement. Dans le cadre de cette étape, des groupes de projet ont été mis en place mais ne concernent pour le moment que la catégorie des cadres et des techniciens/agents de maîtrise. A cette étape du changement, il existe donc un réel lien entre l'adhésion de ces catégories socio-professionnelles et leur implication dans le changement. A l'inverse, la catégorie des ouvriers n'est pour le moment pas impliquée dans le changement. Or, on constate, à travers les réponses au questionnaire, qu'ils émettent plus de réserves au changement. Afin de les faire adhérer au changement, il sera donc important de les impliquer à ce changement.

Afin que chacun des salariés adhère au changement, il sera nécessaire de mettre en place différents outils au sein de l'Usine. La communication interne sur l'avancement du changement, et donc sur chacune des étapes, sera nécessaire. Elle doit être faite à l'ensemble des salariés de l'Usine. Pour le moment, la communication interne a pour finalité de démontrer l'intérêt, pour l'Usine, de la cession avec, par exemple, la volonté qu'a Eurazeo de remettre la marque Poulain en avant. Cela qui implique nécessairement de produire plus de volumes de produits. A côté de cette communication à l'ensemble des salariés de l'Usine, il faudra également permettre

l'implication de chacun des salariés à ce changement. Elle pourra être faite par la création de groupes de travail spéciaux liés au changement. Concernant les ouvriers, ces groupes de travail pourront être liés, par exemple, à l'installation des nouvelles lignes en production ou encore à la mise en place de nouveaux processus de production. Cette implication des salariés va permettre à la fois de favoriser leur adhésion au changement mais va également d'être un levier de motivation. En effet, le changement est synonyme de doutes et d'interrogations. Or, s'ils sont impliqués au changement, les salariés auront une meilleure vision sur l'impact du changement et, notamment, sur son impact dans leur travail.

Finalement, si l'adhésion à cette première étape du changement est relativement élevée au sein de l'Usine, il ne faut pas perdre de vue que l'adhésion est nécessaire à chacune des étapes du changement. En effet, la communication faite aux salariés de l'Usine promet un avenir meilleur notamment du fait de la cession de l'Usine à une entreprise française, qui a une réelle volonté, dans son discours, de mettre la marque Poulain en avant et de produire plus de volumes qu'aujourd'hui. Cependant, personne ne sait encore actuellement comment cela se passera lors de la cession effective à la société d'investissement Eurazeo. Des désillusions peuvent naître tout au long de la mise en place du changement, voir même après. Or, ces désillusions risquent d'emporter une perte de motivation des salariés, provoquant alors une perte de productivité de l'Usine. L'adhésion en amont du changement ne signifie pas qu'elle sera présente tout au long du changement. Elle doit être présente du « kick off » jusqu'au « go live » du changement, soit jusqu'à ce que le changement ait eu lieu. Il sera donc important pour l'entreprise de ne pas perdre de vue l'objectif d'adhésion de l'ensemble des salariés à ce changement.

CONCLUSION

En définitive, la communication interne joue un rôle important dans le quotidien de l'entreprise. Si elle est intégrée à la stratégie de l'entreprise, elle peut être un levier de motivation des salariés. Cependant, pour ce faire, la communication interne doit nécessairement remplir certaines conditions. Afin d'être un levier de motivation des salariés, elle doit avoir pour finalité, dans sa mise en œuvre, de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi qu'une cohésion entre chacun des salariés de l'entreprise. En créant ce sentiment d'appartenance, la communication interne pourra répondre aux besoins sociaux, d'appartenance, de la pyramide de Maslow, voir même au besoin d'estime. D'autre part, la communication interne doit permettre la circulation d'une information de valeur, qui permet de créer du sens pour les salariés. Enfin, afin d'être un levier de motivation, elle doit nécessairement être équitable entre tous les salariés de l'Usine. Ce sentiment d'équité permet la motivation des salariés, selon la théorie de J.S. Adams. Cela signifie qu'il est nécessaire que chacun des salariés aient le sentiment d'avoir les mêmes informations que ses collègues. Pour finir, afin d'être complète et de favoriser au mieux la motivation, la communication interne doit intégrer dans son processus toutes les parties concernées par son utilisation.

A côté de cela, la communication interne peut également être un levier de motivation lors de période de changement. Pour ce faire, elle doit nécessairement être intégrée dans la conduite du changement. Cela va permettre de lever les résistances au changement et donc éviter une perte trop importante de la motivation. Dans le même sens, en période de changement, la communication interne pourra être un levier de motivation si elle joue un rôle dans l'adhésion des salariés à ce changement. Au sein de l'Usine Poulain, afin que la communication interne puisse jouer un rôle dans la motivation des salariés, il est nécessaire qu'elle soit intégrée dans la conduite du changement. En effet, la situation de changement qui existe actuellement au sein de l'Usine est celle « kick off ». Cela signifie que le changement est initié mais qu'il n'est pas encore mis en place. Après le « kick off », il y a le lancement du projet de changement, le « go live ». L'accompagnement du changement et la communication interne devront nécessairement être des outils utilisés au sein de l'Usine Poulain lors de la mise en place du projet de changement. C'est à cette étape du changement que les résistances sont les plus importantes. Ces outils permettront de lever les résistances au changement et favoriseront l'adhésion des salariés.

Enfin, si la communication interne joue nécessairement un rôle important dans la motivation des salariés, il est important de noter qu'elle peut parfois amener d'autres problématiques. En effet, l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la

communication sont de plus en plus présentes au sein des entreprises. Or, ces nouvelles technologies, si elles permettent la diffusion et la circulation d'une information de manière plus rapide, elles ne permettent pas de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une cohésion entre les salariés. Ces nouveaux outils de communication doivent donc nécessairement être encadrés afin d'éviter une surinformation qui serait alors un frein à la motivation des salariés de l'entreprise. De plus, ces outils ne sont pas adaptables à chaque entreprise ainsi qu'à chaque catégorie socio-professionnelle. Pour l'Usine Poulain, ces outils de communication ne sont pas adaptés puisque la moitié des salariés est caractérisée par la catégorie socio-professionnelle des ouvriers. Il s'agit donc de salariés qui sont sur le terrain et qui n'ont pas d'accès à un PC personnel. La communication par le biais de ces nouvelles technologies ne paraît pas adaptée à l'Usine en raison de la perte du lien social que cela engendrerait et de l'iniquité entre les salariés qui auraient accès et ceux que n'y auraient pas accès. L'utilisation de ces nouvelles technologies ne paraît donc pas être un levier dans la motivation des salariés de l'Usine.

Pour conclure, si la communication interne est fortement présente au sein de l'Usine et permet la motivation des salariés, grâce à ses différents outils et ses différents acteurs, il reste nécessaire de ne pas oublier l'importance de la communication externe. Cette communication externe correspond à la communication faite, aux parties prenantes de l'entreprise, sur l'entreprise. Afin d'être également un levier de motivation et permettre un sentiment fort d'appartenance, elle doit nécessairement être le reflet de la réalité en entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrage :

Autissier David et Moutot Jean-Michel, *Méthode de conduite du changement*, 3^e édition, Dunod, 2013

Autissier David et Moutot Jean-Michel, *Le changement agile*, Dunod, 2015

Autissier David, Bensebaa Faouzi et Moutot Jean-Michel, *Les stratégies de changement*, Dunod, 2012

Caillé Sandrine, *De changement en changement*, Eyrolles, 2011

Cobut Eric, Donjean Christine, *La communication interne*, 2^e édition, Edipro, 2015

D'Almeida Nicole et Libaert Thierry, *La communication interne des entreprises*, 7^e édition, Dunod, 2014

Décaudin Jean-Marc et Igalens Jacques, *La communication interne*, 3^e édition, Dunod, 2013

Landier Hubert, *Evaluer le climat social de votre entreprise*, Eyrolles, 2008

Libaert Thierry et Westphalen Marie-Hélène, *Communicator*, 6^e édition, Dunod, 2015

Martory Bernard et Crozet Daniel, *Gestion des Ressources Humaines*, 9^e édition, Dunod, 2016

Nicolas Eline, *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 2014

Peretti Jean-Marie, *Gestion des Ressources Humaines*, 20^e édition, Vuibert, 2015

Robbins Stephen, DeCenzo David, Coulter Mary, *Management*, 7^e édition, Pearson, 2011

Article paru dans une revue:

Poillot Laurent, « Savoir réagir aux évolutions de stratégie », *Entreprise & Carrières*, n°1285, 2016, p. 36-37

Leblanc Virginie, « Les salariés sous la pression des changements », *Entreprise & Carrières*, n°1286/1287, 2016, p. 10-11

Hélène Truffaut, « Un espace d'expression pour tous les salariés », *Entreprise & Carrières*, n°1263, 2015, p.25

Article sur internet :

Autissier David, Peretti Jean-Marie, Moutot Jean-Michel et Vandangeon-Derumez Isabelle, *MOOC Réussir le changement*, 2015

<https://www.coursera.org/learn/reussir-le-changement/lecture/sYfzR/introduction>

Courtes Lapeyrat Carine, *Les stratégies de communication d'entreprise*, 27 mai 2010

<http://www.creg.ac-versailles.fr/les-strategies-de-communication-d-entreprise>

Cressent Ghislaine, *De la nécessité de communiquer lorsque l'entreprise change...*, 28 mars 2003

https://lamyline-lamy-fr.budistant.univ-orleans.fr/Content/DocumentView.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAE1QwXKCMBD9GnNxpOMHRz3kAASrIIIM6H2FHcg0Qk0Wq3_fBDz0kPd2X3bm7b7bgOZZ4oN4NxuCADcVWqtoquclzqv-eh06dXNzjOBi-YpBRQNo0Vd84Wt1xxIuTqeeQEu0fLHcLFlvajTRkwfMtv1vBnfVAKm-i8Dw0gzIVF3zxXodbNgdjXU_Kwa7AhZq5o2dY-mQXAb2bjXzslimKrNoUHujAZNqbL0Bvbnwa5AhIYXRTpbVYcRYyF3nuLEYVocR_T1eyIT6TjbOhAyD0vH8pCPbbw_-06EvpNpPKLYjzQpfjoSiZe-8uMp9HLkRfG5HT2ygzeRSZakqfcT-e613wc-uUzO-6IMme6-XYjFeNIrEnvqXJwW9H91OjoaiFxGF-qmP1ZpxwIY9DY1a9Y_wA-aJR-0QEAAA==WKE

De Clisson Thibault, *6 étapes clés dans la conduite du changement*, 19 mars 2015

<https://www.knowesia.com/gestion-des-connaissances/6-etapes-cles-dans-la-conduite-du-changement/>

Géraud Florence, *La conduite du changement en 5 étapes clés*, 9 septembre 2013

<http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/conduite-du-changement/la-conduite-du-changement-en-5-etapes-cles-8390.php>

Graziani Michelle, *La gestion du changement dans l'entreprise*, 22 décembre 2013

http://www.creg.ac-versailles.fr/La-gestion-du-changement-dans-l-entreprise#outil_sommaire_2

Michon Christian, *Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer*, 1994

<https://communicationorganisation.revues.org/1713>

ANNEXES

Annexe A : Questionnaire mis en place au sein de l'Usine Poulain.....	1
Annexe B – Le « Strategy Globe » de Mondelēz International	5
Annexe C : Plan de communication des réunions.....	6
Annexe D : Note d'information suite aux inondations	6
Annexe E : Les cinq paradigmes de la conduite du changement, par David Autissier.....	7
Annexe F : Analyse des réponses au questionnaire	7



Soline Lemerrier

Master 2 Ressources Humaines en
apprentissage

**« En quoi la communication interne peut-elle
motiver les salariés ?**

Questionnaire état des lieux de la communication interne

En vue de la réalisation d'un mémoire sur la communication interne

Instructions

Dans le cadre de mon mémoire, dont le sujet sera « En quoi la communication interne peut-elle motiver les salariés ? », je souhaite réaliser un questionnaire.

Veillez prendre le temps nécessaire pour remplir le présent document (environ 10 minutes). Vos réponses me permettront d'établir un état des lieux de la communication interne au sein de l'usine qui soit le plus réaliste possible. Vos réponses sont anonymes.

Ce questionnaire n'a pas pour finalité de corriger l'existant, simplement de répertorier ce qui existe à ce jour afin d'alimenter ma réflexion globale de mon mémoire.

Je vous remercie par avance pour vos retours. Soline

Participant :

Homme / Femme

Statut : Cadre TAM Ouvrier

Service : Logistique Qualité Section 312 Section 56

Amélioration continue et projets Finance/RH/Direction/Sécurité

Tranche âge : -20ans 20-30 ans 30-40 ans 40-50 ans +50ans

Partie I : Généralités sur la communication interne

1) _____ **D'une manière générale, diriez-vous que la communication au sein de l'usine est :**

- a. Très satisfaisante
- b. Satisfaisante
- c. Peu satisfaisante
- d. Pas du tout satisfaisante

2) _____ **Mettre une note de 0 à 3 sur les outils de communication, qui existent dans l'Usine :**

Note	0 Cet outil ne correspond pas à mes besoins	1 Cet outil correspond un peu à mes besoins	2 Cet outil correspond plutôt bien à mes besoins	3 Cet outil correspond exactement à mes besoins	Cet outil n'existe pas dans l'usine
Outils de com.					
Journal interne d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Panneaux d'affichages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mails	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réunions 5 minutes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Réunions mensuelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entretiens Indiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Note interne d'info.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Discussions entre collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Boîte à idées (Systèmes PORTES)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Séminaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Groupes de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
One TV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sur quels aspects la communication dans l'entreprise doit-elle progresser le plus pour mieux répondre à vos attentes ?

3)

<u>Vos attentes</u>	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Être plus réactive par rapport aux évènements internes à l'usine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Devenir plus numérique/moins papier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diversifier ses supports	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Donner plus souvent la parole aux salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informers mieux sur la situation économique, les enjeux de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informers mieux sur la vision d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4) _____ **Par qui recevez-vous le plus d'information orale ? 3 choix maximum**

- a. N+1
- b. N+2
- c. Collègues
- d. Partenaires sociaux (membres CE, Délégués du personnel, Délégués Syndicaux...)
- e. Membre CODIR
- f. Autres services, précisez le(s)quel(s) : Cliquez ici pour entrer du texte.

5) _____ **Avec vos collègues, diriez-vous que la communication est :**

- a. Très satisfaisante
- b. Satisfaisante
- c. Peu satisfaisante
- d. Pas du tout satisfaisante

6) _____ **Avec les partenaires sociaux (membres du CE, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux), diriez-vous que la communication est :**

- a. Très satisfaisante
- b. Satisfaisante
- c. Peu satisfaisante
- d. Pas du tout satisfaisante

7) _____ **Globalement, pensez-vous être suffisamment informé (avoir toutes les informations utiles dans votre travail ou à la vie de l'entreprise) ?**

- a. Tout à fait
- b. Plutôt oui
- c. Plutôt non
- d. Pas du tout

- 8) _____ **Globalement, avez-vous le sentiment d'être bien informé (avoir les bonnes informations pour réaliser votre travail ou relatives à la vie de l'entreprise) ?**
- a. Tout à fait
 - b. Plutôt oui
 - c. Plutôt non
 - d. Pas du tout

Partie II : Communication interne et management

- 9) _____ **Avec votre supérieur hiérarchique, diriez-vous que la communication est :**
- a. Très satisfaisante
 - b. Satisfaisante
 - c. Peu satisfaisante
 - d. Pas du tout satisfaisante
- 10) _____ **Estimez-vous que vous pouvez remonter de l'information directement à votre manager ?**
- a. Souvent
 - b. Parfois
 - c. Rarement
 - d. Jamais
- 11) _____ **Estimez-vous que votre manager prend en compte l'information que vous lui donnez ?**
- a. Souvent
 - b. Parfois
 - c. Rarement
 - d. Jamais

Partie III : Communication interne et changement

- 12) _____ **La communication sur le projet de rachat vous paraît-elle :**
- a. Très satisfaisante
 - b. Satisfaisante
 - c. Peu satisfaisante
 - d. Pas du tout satisfaisante
- 13) _____ **Sur une échelle de 1 à 4, de quelle manière adhérez-vous au projet de rachat :**
- a. 4 - Complètement
 - b. 3- J'adhère avec quelques réserves
 - c. 2- Moyennement
 - d. 1- Pas du tout

D'après vous, de qui recevez-vous le plus d'informations sur le projet de rachat : 3 choix maximum

14) _____

- a. N+1
- b. N+2
- c. Collègues
- d. Partenaires sociaux (membres du CE, Délégués du Personnel, Délégués Syndicaux)
- e. Membres CODIR
- f. Autres services, précisez le(s)quel(s) : Cliquez ici pour entrer du texte.

15) _____ Quelles améliorations proposeriez-vous en termes de communication interne ? :

.....

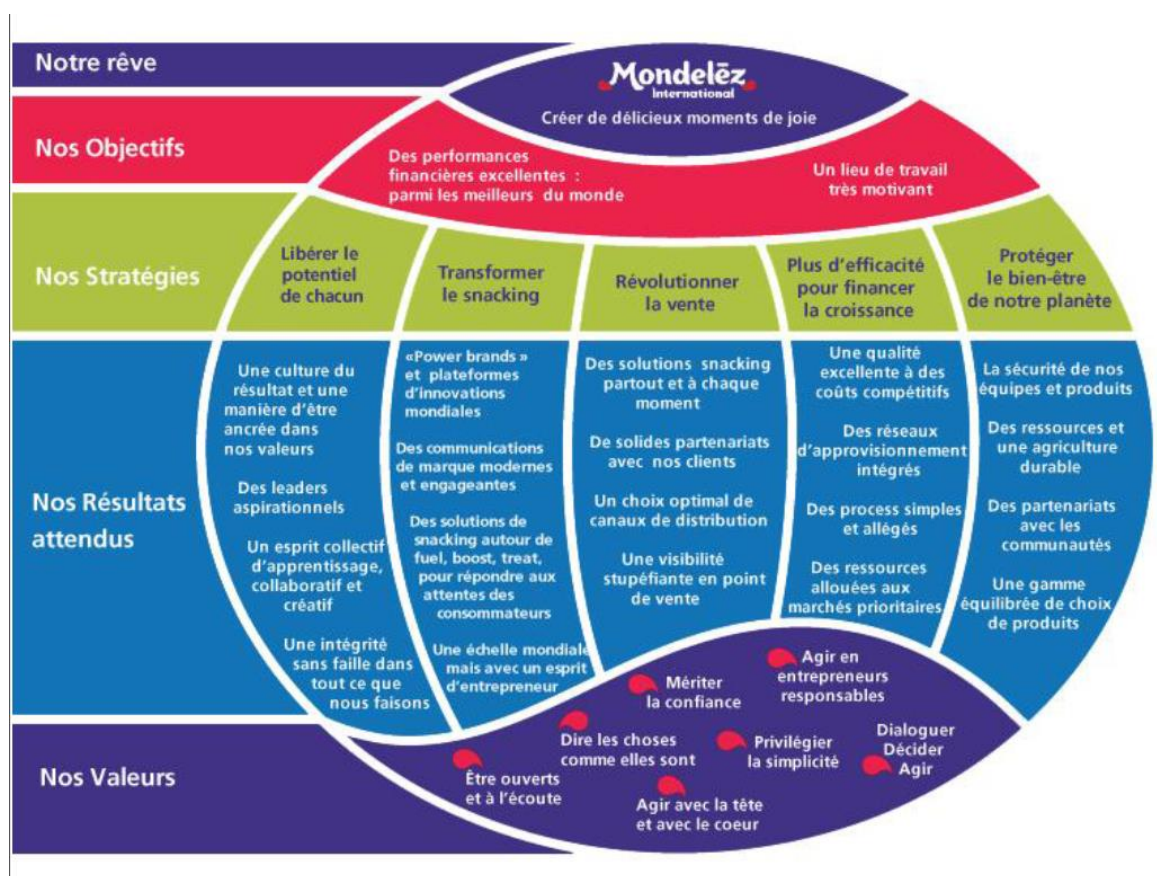
.....

.....


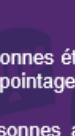


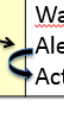


.....

Retour attendu pour le 29 juillet 2016
A déposer dans l'urne à la cafétéria (Hall)
Merci pour votre participation

Annexe B – Le « Strategy Globe » de Mondelēz International



Annexe C : Plan de communication des réunions

Qui ?	Operateurs	Superviseur	« Mgt Section »	CODIRE
Quand? Scope?				
Mois Section Usine			RU équipe Section SQCDSM ↑	COPIE SQCDSM ↑ PDCA M.T.
Semaine Section			RU SQCDSM hebdo ↑ PDCA M.T.	↑
Jour Section Usine			 RU 9h SQCDSM ↑ PDCA C.T.	 CODIR 9h30 SQCDSM ↑ PDCA C.T.
Equipe Ligne		 RU 5' SQCDSM ↑ PDCA C.T.		
Heures Machines	 SIC	 Walking Tours  Alerte Tél  Actions		

Annexe D : Note d'information suite aux inondations


Note d'information

Suite aux inondations majeures qui ont touché la région dernièrement, plusieurs d'entre nous ont été affectés directement ou indirectement.

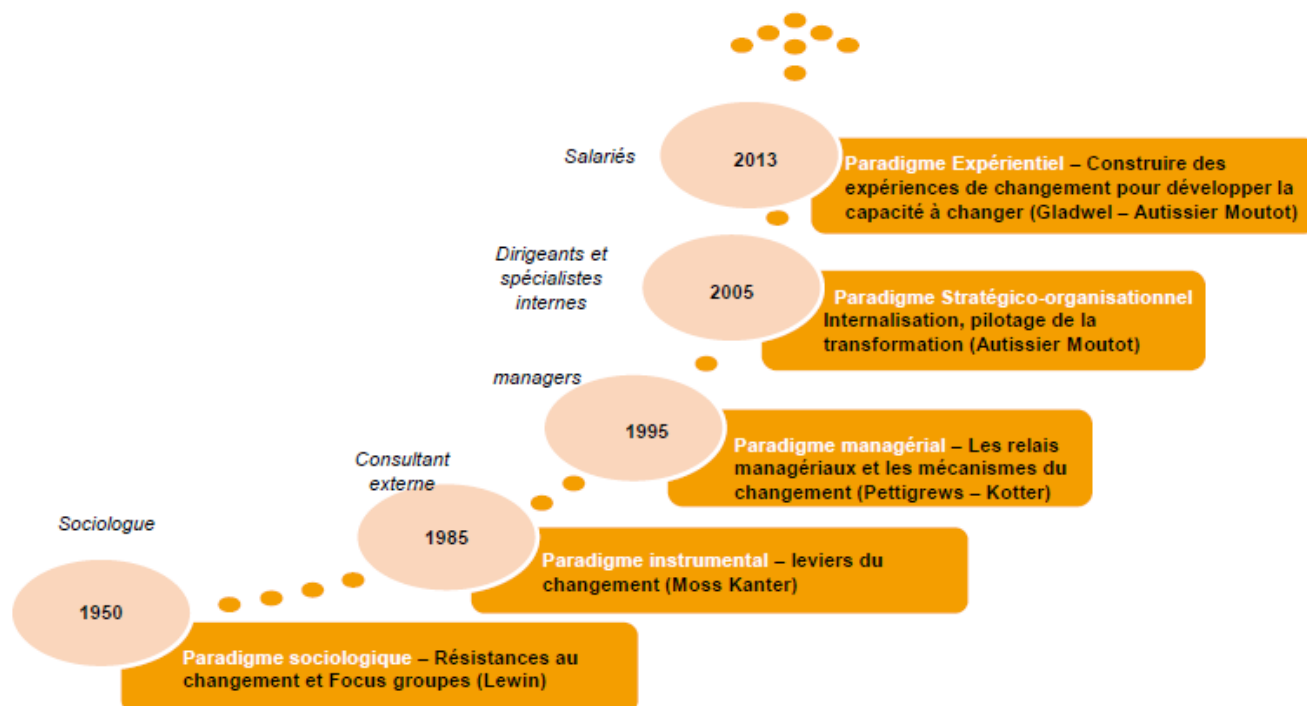
L'équipe de Direction de l'usine, au nom de l'entreprise, a choisi de limiter les impacts subis à titre individuel et de reconnaître les efforts de chacun pour assurer l'activité de l'usine. Par conséquent, les mesures suivantes ont été prises à titre exceptionnel :

- Pour les personnes qui sont parties plus tôt le mercredi, les écarts de pointage seront corrigés en temps de travail habituel,
- Pour les personnes étant arrivées en retard le jeudi et/ou le vendredi, les écarts de pointage seront corrigés en temps de travail habituel,
- Pour les personnes ayant dépassé significativement leur temps de transport et/ou km parcourus sur le jeudi et le vendredi, une compensation d'1/2 journée en heures + sera attribuée par jour impacté,
- Pour les personnes ayant fait demi-tour après avoir dépassé significativement leur temps de transport et/ou km parcourus sur le jeudi et le vendredi, une compensation d'1/2 journée en heures + sera attribuée par jour impacté
- Pour les personnes ayant fait du télétravail le jeudi et/ou le vendredi, les journées concernées seront corrigées en temps de travail habituel

Toutes ces compensations seront mises en œuvre sur base du déclaratif validé par le responsable hiérarchique et le chef de service (membre du CODIR).

 Cordialement
Benoît PASQUALINI

Annexe E : Les cinq paradigmes de la conduite du changement, par David Autissier



Annexe F : Analyse des réponses au questionnaire

Taux de retour :

Nombre de salariés	139		
Nombre de retour :	63		
Moyenne absents	56,33		
	76,21%	45,32%	

Répartition par CSP :

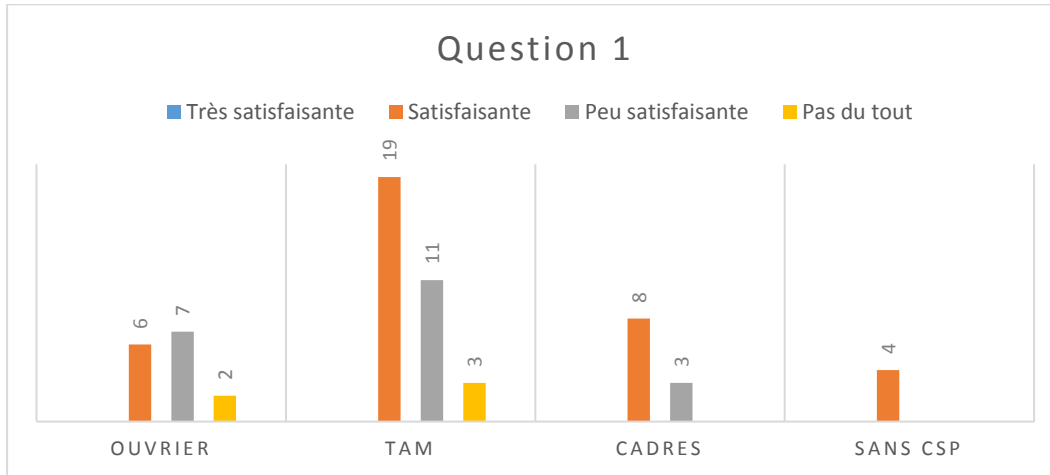
	Total	Répondants	%
Cadres	16	11	68,75%
TAM	61	33	54,10%
Ouvriers	62	15	24,19%
Sans réponses		4	

Répartition par service :

	Total	Répondants	%
Direction/RH/Finance/Sécurité	10	6	60,00%
Logistique	16	7	43,75%
Qualité	9	8	88,89%
Section 312	54	16	29,63%
Section 56	40	12	30,00%
Amélioration continue & projets	10	8	80,00%
Sans réponses		6	

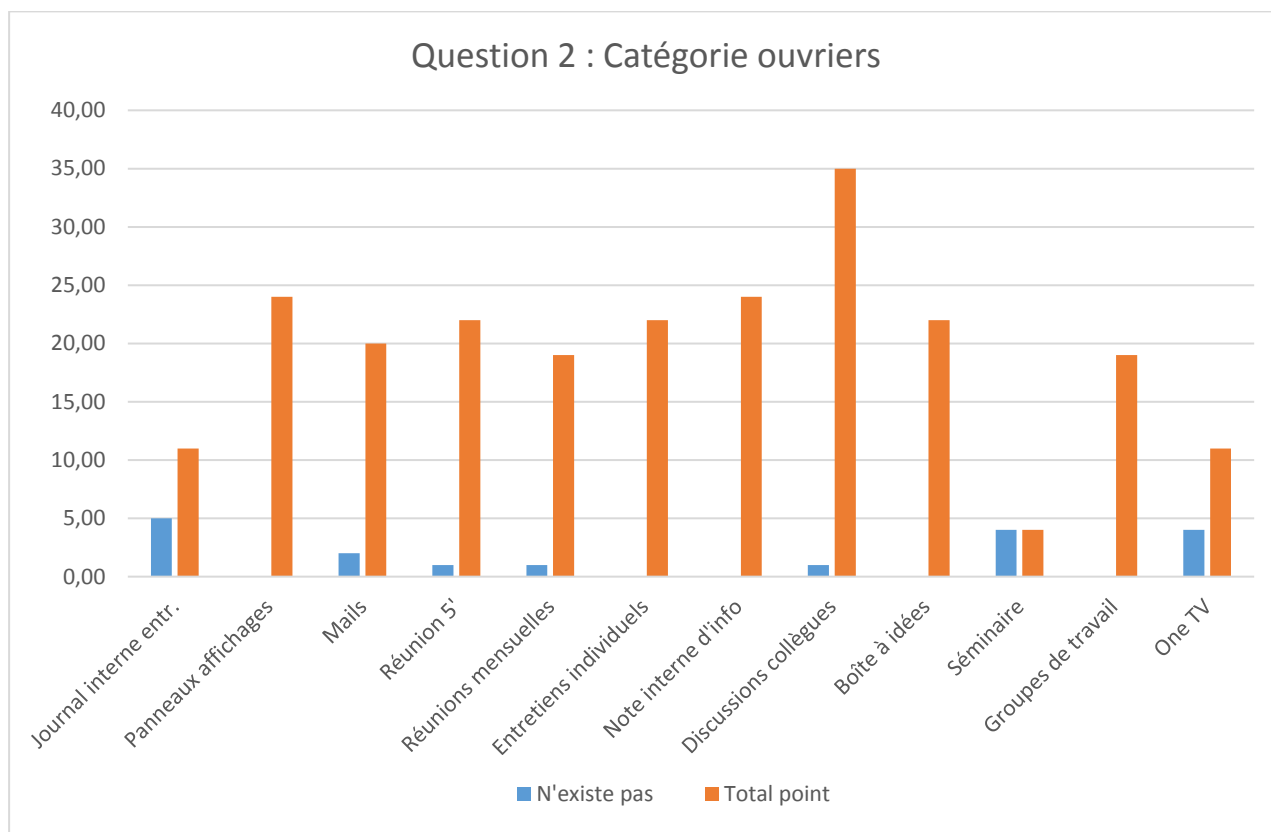
Question 1 : D'une manière générale, diriez-vous que la communication au sein de l'Usine est

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout
Nbre de réponses		38	20	5
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	0%	60%	32%	8%



Question 2 : Mettre une note de 0 à 3 sur les outils de communication qui existent dans l'Usine:

	Journal interne entr.	Panneaux affichages	Mails	Réunion 5'	Réunions mensuelles	Entretiens individuels	Note interne d'info	Discussions collègues	Boîte à idées	Séminaire	Groupes de travail	One TV
N'existe pas	39		2	8	7		1	1	1	17	2	6
Total point	31	113	119	94	111	117	116	152	110	58	105	58
Point maximum	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189	189
Total point	16%	60%	63%	50%	59%	62%	61%	80%	58%	31%	56%	31%



Question 3 : Sur quels aspects la communication dans l'entreprise doit-elle progresser le plus pour mieux répondre à vos attentes ?

Colonne1	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord2	Sans avis
Etre plus réactive par rapport aux événements internes	21	33	7	1	1
Devenir + numérique	12	23	25	3	
Diversifier ses supports	5	40	11	4	3
Donner + la parole aux salariés	21	32	8	1	1
Informers mieux sur la situation éco	27	31	4		1
Informers mieux sur la vision	31	31	1		

Question 4 : Par qui recevez-vous le plus plus d'information orale ?

	N+1	N+2	Collègues	Partenaires sociaux	Membres CODIR	Autres	Sans avis
Nbre de réponses	38	6	53	27	10	5	2
Nombre de réponses total	63	63	63	63	63	63	63
%	60%	10%	84%	43%	16%	8%	3%

Question 5 : Avec vos collègues, diriez-vous que la communication est :

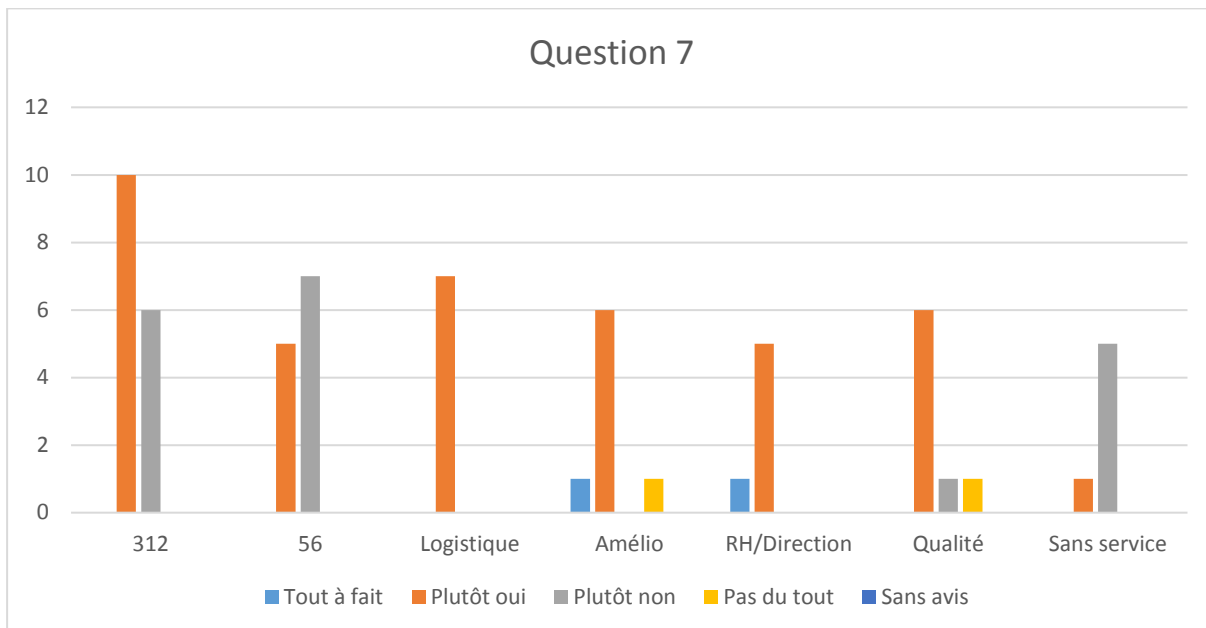
	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout	Sans avis
Nbre de réponses	20	35	3	3	2
Nombre de réponses total	63	63	63	63	63
%	32%	56%	5%	5%	3%

Question 6 : Avec les partenaires sociaux, diriez-vous que la communication est:

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout
Nbre de réponses	8	44	10	1
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	13%	70%	16%	2%

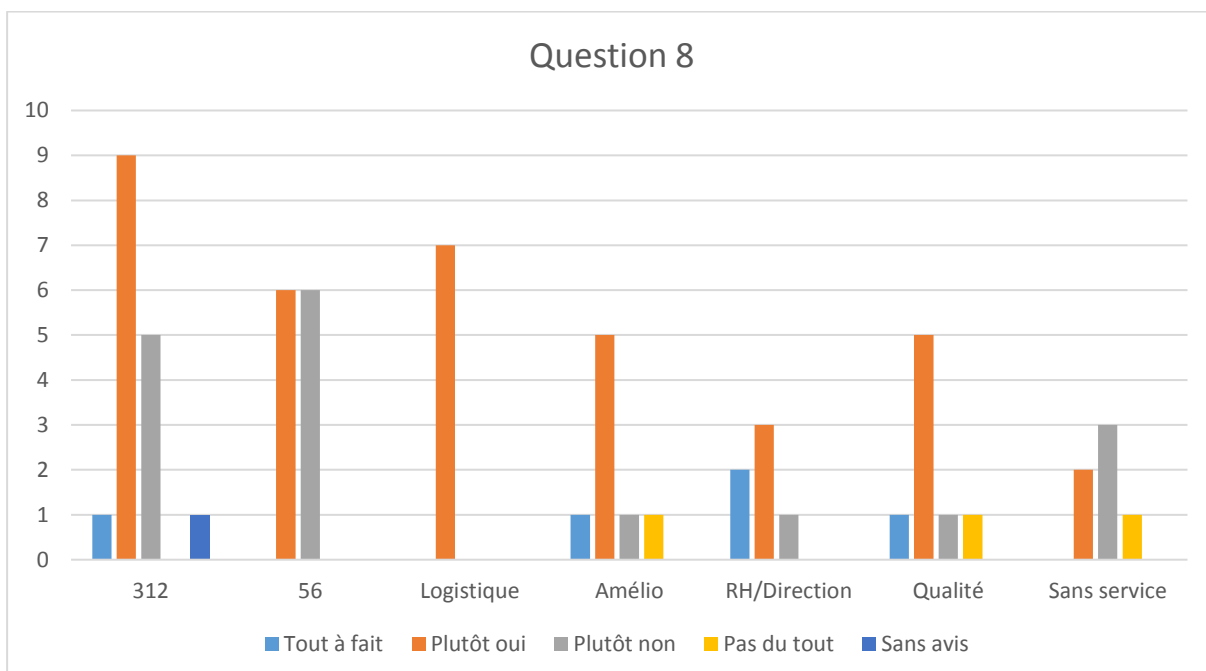
Question 7 : Globalement, pensez-vous être suffisamment informé ?

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout
Nbre de réponses	2	38	22	1
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	3%	60%	35%	2%



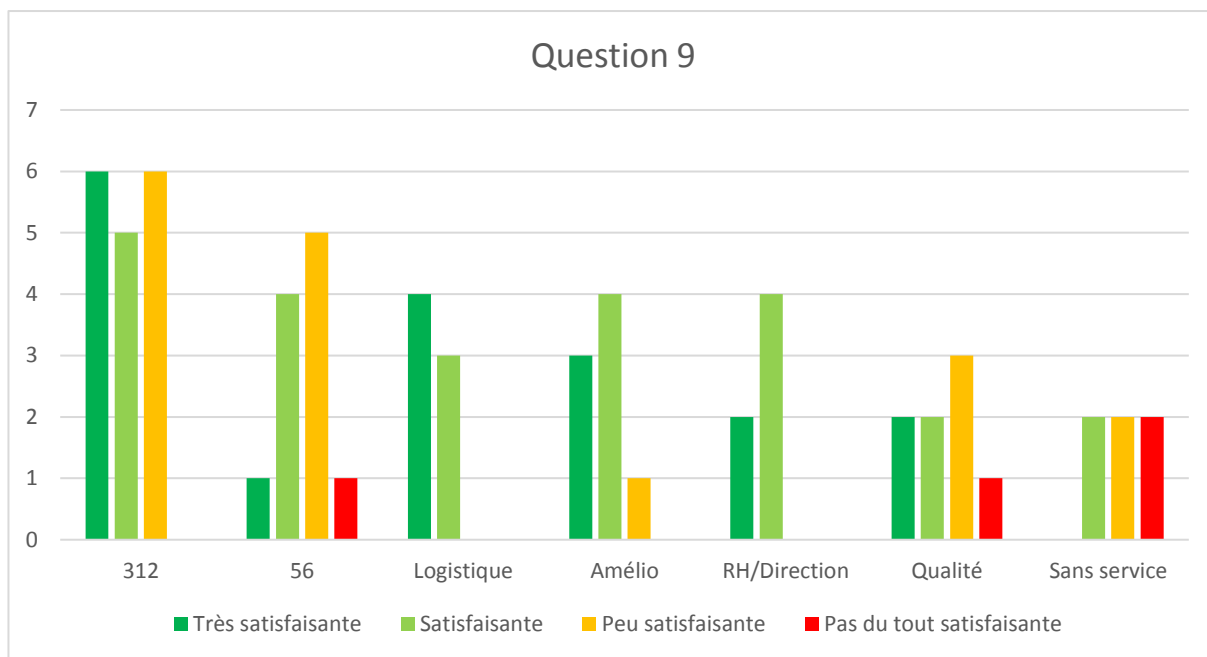
Question 8 : Globalement, pensez-vous être bien informé ?

	Tout à fait	Plutôt oui	Plutôt non	Pas du tout	Sans avis
Nbre de réponses	5	37	18	2	1
Nombre de réponses total	63	63	63	63	63
%	8%	59%	29%	3%	2%



Question 9 : Avec votre supérieur hiérarchique, diriez-vous que la communication est :

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout satisfaisante
Nbre de réponses	17	25	17	4
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	27%	40%	27%	6%



Question 10 : Estimez-vous que vous pouvez remonter de l'information directement à votre manager ?

	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Nbre de réponses	43	15	4	1
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	68%	24%	6%	2%

Question 11 : Estimez-vous que votre manager prend en compte l'information que vous lui donnez ?

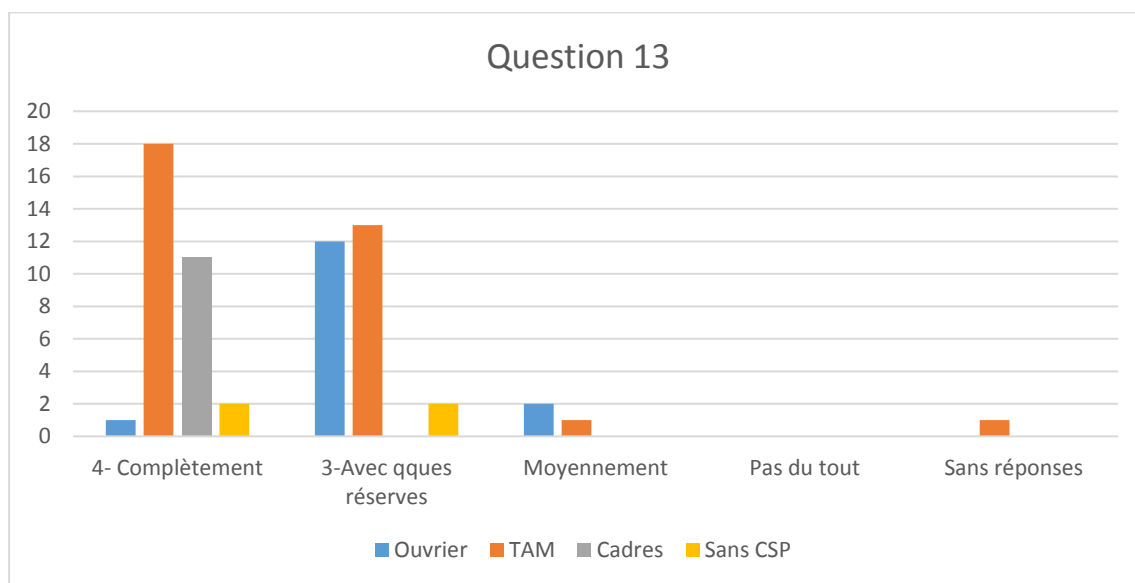
	Souvent	Parfois	Rarement	Jamais
Nbre de réponses	41	17	4	1
Nombre de réponses total	63	63	63	63
%	65%	27%	6%	2%

Question 12 : La communication sur le projet de rachat vous paraît-elle :

	Très satisfaisante	Satisfaisante	Peu satisfaisante	Pas du tout	Sans réponses
Nbre de réponses	4	45	11	1	2
Nombre de réponses total	63	63	63	63	63
%	6%	71%	17%	2%	3%

Question 13 : Sur une échelle de 1 à 4, de quelle manière adhérez-vous au projet de rachat ?

	4- Complètement	3-Avec qqes réserves	Moyennement	Pas du tout	Sans réponses
Nbre de réponses	32	27	3		1
Nombre de réponses total	63	63	63	63	63
%	51%	43%	5%	0%	2%



Question 14 : D'après vous, de qui recevez-vous le plus d'information sur le projet de rachat ?

	N+1	N+2	Collègues	Partenaires sociaux	Membres CODIR	Autres	Sans réponses
Nbre de réponses	18	8	22	44	12	3	1
Nombre total de réponses	63	63	63	63	63	63	63
%	29%	13%	35%	70%	19%	5%	2%

