

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le rôle de la communication interne dans la pérennité des organisations

Le cas des Junior Entreprises en Belgique

Auteur : Maxime Dupret
Promoteur(s) : Katia Delvaille

Année académique 2025-2026
Master en communication à finalité spécialisée en communication
stratégique des organisations

Table des matières

Remerciements	4
1. Introduction	5
2. Contexte	7
3. État de l'art	10
3.1. Historique de la communication interne	10
3.2. La communication interne comme levier social	13
3.3. La communication interne comme levier de management.....	17
3.4. L'évaluation de la communication interne	18
3.5. Définition de la pérennité	24
3.6. Conclusion du cadrage conceptuel	26
4. Question de recherche	27
5. Méthodologie	28
5.1. L'approche quantitative-qualitative et inductive.....	28
5.2. Collecte de données.....	29
5.2.1. Questionnaire quantitatif exploratoire.....	29
5.2.2. Entretiens semi-directifs.....	30
5.2.3. Profils des participants	30
5.2.4. Guide d'entretien.....	31
5.3. Analyse des données	32
6. Présentation des résultats	33
6.1. La communication interne comme mécanisme d'engagement et de fidélisation.....	33
6.1.1. La construction du sentiment d'appartenance.....	33
6.1.2. Communication et motivation des membres	35
6.1.3. De l'engagement à la fidélisation.....	37

6.2.	La communication interne comme support de la structure organisationnelle.....	40
6.2.1.	Structuration des flux d'information	40
6.2.2.	Coordination et efficacité collective	42
6.2.3.	Impact sur la qualité et la performance	43
6.3.	La communication interne comme levier d'apprentissage et d'adaptation.....	44
6.3.1.	Gestion des erreurs et communication	44
6.3.2.	Gestion des ressources humaines et culture du feedback.....	46
6.3.3.	Apprentissage organisationnel	48
6.4.	La communication interne comme mécanisme de transmission et de continuité	49
6.4.1.	Les dispositifs de transmission.....	49
6.4.2.	Le rôle central de la communication humaine	51
6.4.3.	Les limites du knowledge management	52
6.5.	Les tensions organisationnelles	54
6.5.1.	Une culture familiale face à un cadre professionnel	54
6.5.2.	L'horizontalité contre la hiérarchie	54
6.5.3.	La motivation et les résultats.....	55
6.6.	Conclusion des résultats	56
7.	Discussion	59
7.1.	Retour critique et limites de la recherche	59
7.2.	Enseignements.....	60
7.3.	Agenda de recherche	62
8.	Conclusion.....	64
9.	Bibliographie :.....	65
10.	Annexes	72
10.1.	Répartition des JE belges par campus et par domaine de consultance.....	72
10.2.	Calendrier des entretiens	73

10.3.	Questionnaire exploratoire	74
10.4.	Guide d'entretien (FR et ANG).....	78
10.5.	Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'Ecole de communication, UCLouvain ¹	81

¹ L'IA générative a été utilisée conformément aux règles de l'UCLouvain, de façon responsable et selon les pratiques d'intégrité académique et scientifique. Dans ce mémoire, *ChatGPT* a été utilisé comme assistant pour la révision et l'amélioration de nos productions textuelles ainsi que pour chercher certaines sources.

Remerciements

Avant de présenter ma recherche, je souhaite adresser un mot aux personnes qui ont rendu possible ce travail.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma promotrice, Katia Delvaille, pour son soutien, son encadrement, sa transparence, sa disponibilité et ses conseils qui m'ont guidés tout au long de ce projet.

Ensuite, j'adresse une attention toute particulière à mes proches. Ils m'ont épaulé, ils m'ont écouté et m'ont encouragé, me permettant de mener à bien ce mémoire.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce long travail. Merci au réseau JEB pour sa participation active à ma recherche, sans qui je n'aurais pas pu l'achever.

1. Introduction

Bien que la définition de la communication interne semble logique et claire, Isabelle Barros nous prouve le contraire (Barros, 2020). La multiplicité des termes qui s'y relient démontrent qu'il n'est pas si facile de la situer. Parfois présentée comme une fonction des ressources humaines, d'autres fois exposée comme communication d'entreprise, de nombreux chercheurs parlent de communication interne et l'envisagent pourtant différemment. Certains se concentrent sur ses cibles, d'autres sur ses objectifs. Elle peut aussi être définie comme un système, comme un canal ou encore comme un ensemble d'actions (Barros, 2020). Nous forgerons alors notre définition de la communication interne pour notre terrain de recherche.

Ce mémoire porte sur le rôle de la communication interne dans les Junior Entreprises belges. Plus spécifiquement, nous cherchons à comprendre comment les différentes formes que peut prendre la communication interne sont mobilisées dans ces organisations et comment elles contribuent à leur pérennité.

Une Junior Entreprise (JE) est une association gérée exclusivement par des étudiants qui offre des services de consultance dans des domaines liés aux études des membres qui la composent. Une personne ne peut faire partie d'une JE que si elle bénéficie du statut d'étudiant. Le réseau des JE est une des facettes du monde associatif étudiant et a pour mission d'offrir une expérience professionnelle aux membres. Cependant, la période disponible pour en faire partie est courte. Nous explorons ce que cela implique dans le chapitre suivant.

Ensuite, dans l'état de l'art, nous présentons les concepts théoriques qui permettent d'approcher notre terrain d'étude. Une première partie est dédiée à l'évolution de la recherche sur la communication interne. Les parties suivantes sont réservées à ces thématiques :

- La communication interne comme levier social
- La communication interne comme levier de management
- L'évaluation de la communication interne
- La définition de la pérennité

Dans notre troisième chapitre, nous résumons notre cadrage conceptuel et rappelons notre contexte pour formuler notre question de recherche concernant le rôle de la communication interne dans la pérennité des JE belges.

Par après, nous détaillons nos choix méthodologiques. Nous expliquons pourquoi nous avons opté pour un questionnaire quantitatif exploratoire et des entretiens semi-directifs auprès de dix-sept JE. Nous présentons également les profils des participants à cette recherche ainsi que notre méthode d'analyse.

Enfin, dans nos résultats nous construisons notre réponse à notre question de recherche en quatre axes. Nous relevons aussi les tensions observées pendant notre recherche. Dans une section annexe aux résultats, nous posons un regard critique sur nos données, présentons les limites rencontrées, soulevons des recommandations pour les JE et proposons des pistes de recherches futures avant de conclure ce mémoire.

2. Contexte

Ce travail de recherche a pour but d'étudier le rôle de la communication interne dans les organisations et plus spécifiquement dans la pérennité d'associations étudiantes belges appelées Junior Entreprises. En Belgique, une Junior Entreprise (JE) est généralement établie sous la forme d'une ASBL qui propose des services de consultance pour d'autres organisations. Chacune est responsable de prospecter et démarcher des clients afin de trouver des missions à réaliser et ce en respectant un cahier des charges mis en place par un organe de coordination.

En Belgique, il s'agit de Junior Entreprise Belgium (JEB). C'est l'organisme de contrôle qui assure que chaque JE du pays respecte la loi pour chacune de ses activités. Il existe également un réseau européen, appelé la European Confederation of Junior Entreprises (JE Europe ou JEE), qui rassemble les confédérations nationales des autres pays européens. Elle organise des conférences rassemblant des membres de JE venant des quatre coins de l'Europe. À une échelle encore supérieure, il existe un réseau Junior Entreprises Global, regroupant les JE du monde entier. Il est important de préciser que chacun de ses réseaux est géré exclusivement par des étudiants. En effet, il est impossible de faire partie d'une JE sans avoir le statut d'étudiant.

À présent, penchons-nous sur l'envergure du réseau des JE belges. Actuellement, il compte 21 JE et regroupe plus de 500 étudiants sur la quasi-totalité du territoire belge. Les JE proposent des services de consultance en fonction des études que poursuivent leurs membres. En Belgique, quatre champs d'études sont majoritairement représentés : le droit, les sciences informatiques, les sciences de gestion et l'ingénierie. Vous trouverez en annexe un tableau présentant la répartition de chacune dans les différents campus universitaires du pays. Ces structures se veulent être une opportunité de mettre en pratique les acquis théoriques des étudiants et leur offrir une première expérience professionnelle.

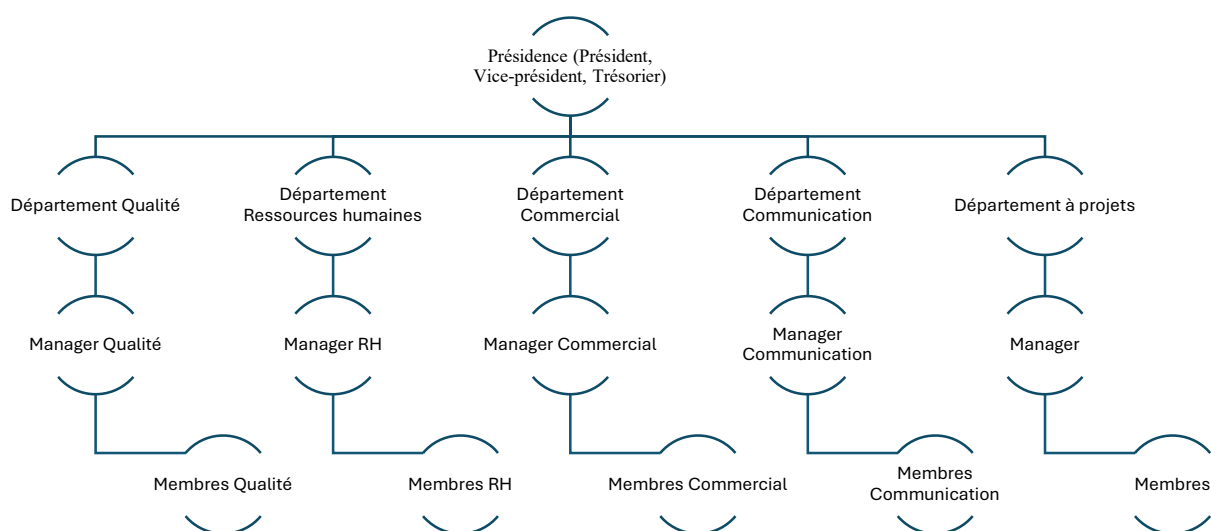
Chaque JE est indépendante du fonctionnement des autres JE. Cela implique que les changements d'effectifs de chacune ne suit pas un calendrier général. Cependant certaines dates notables sont communes à toutes les JE car il s'agit d'événements organisés par JEB. Il y a également l'obligation pour chaque JE d'organiser une assemblée générale pour clôturer son exercice (obligation légale pour les ASBL), chacune est soumise à un audit de ses documents légaux par JEB.

Pour de nombreux Junior Entrepreneurs, l'expérience dure en moyenne 2 à 3 années. Par conséquent, les JE voient leur effectifs être renouvelés d'année en année. Chaque année, ces

organisations recrutent de nouveaux membres pour répondre à ce turnover élevé et fréquent. L'enjeu qui en découle est clair : les JE doivent se construire comme des structures agiles, capables de s'adapter au changement. Il est primordial pour elles de ne pas repartir du point zéro à chaque renouvellement de l'effectif. Dès lors, la transmission des connaissances et de la culture d'une génération de membres à la suivante est un aspect capital de la pérennité des JE. De plus, le ralentissement ou la régression étant une conséquence possible à chaque nouveau mandat, la motivation des membres lorsque l'activité manque ou que les projets sont moins attirants mais nécessaires se révèle être un autre enjeu important.

Par ailleurs, ce mouvement étant une opportunité d'apprentissage pour tous ses participants, des erreurs de parcours ne sont pas impossibles. L'enjeu pour les Juniors Entrepreneurs est de pouvoir utiliser l'expérience de leurs prédécesseurs pour en tirer des leçons tant personnelles que pour leur organisation.

Enfin, les JE reposent sur une horizontalité afin de limiter la hiérarchie. Voici un organigramme type à titre illustratif² :



² Plus tard, nous parlerons de postes à responsabilités, cela inclus l'entière responsabilité de l'organe d'administration, soit la présidence et les managers.

En résumé, ces organisations font face à des changements majeurs fréquents et sont donc en renouvellement continu. Dans ce contexte, nous nous intéresserons à la façon dont la communication interne contribue à la pérennité des JE évoluant dans le réseau belge.

3. État de l'art

La pérennité d'une organisation repose sur sa capacité à maintenir un fonctionnement cohérent, à fédérer ses membres autour d'un projet commun, à transmettre ses savoirs, sa culture et à s'adapter continuellement à un environnement en mutation. Si de nombreux facteurs structurels, économiques et technologiques participent à cette continuité, le rôle de la communication interne est aujourd'hui largement reconnu comme fondamental. En effet, loin de se réduire à un simple vecteur d'informations descendantes, la communication interne s'est progressivement imposée comme un dispositif stratégique, transversal et relationnel. À ce titre, elle peut renforcer l'engagement des collaborateurs, structurer la mémoire organisationnelle et soutenir l'intelligence collective.

Dans ce chapitre, nous avons cherché à retracer l'évolution de la recherche et des perceptions relatives à la communication interne dans les organisations. Ce retour nous permettra d'identifier les principales approches de la communication interne ainsi que les différents paradigmes de la pérennité. Nous verrons ensuite comment ces concepts peuvent se retrouver dans le cadre des Junior-Entreprises belges.

3.1. Historique de la communication interne

La conceptualisation de la communication interne comme champ d'étude autonome s'est construite de manière progressive. Dès les premières décennies du XXe siècle, plusieurs chercheurs ont mis en évidence le rôle de la communication dans la coordination et l'efficacité des structures. Ainsi, Chester Barnard (1938), dans *The Functions of the Executive*, considère la communication comme un pilier central de l'autorité et de la coopération. De son côté, Alexander R. Heron (1942), dans *Sharing Information with Employees*, défend l'idée selon laquelle la diffusion d'informations auprès des employés favorise leur engagement et leur loyauté, annonçant déjà les logiques participatives contemporaines.

Au cours des années cinquante, les travaux de Bavelas (1950) et de Leavitt (1951) sur les réseaux de communication montrent, de manière empirique, que la structure des échanges influence la performance collective. Ces recherches ouvrent ainsi la voie à une réflexion plus fine sur les circuits de communication interne. Toutefois, c'est véritablement avec les travaux de W. Charles Redding, dans les années septante, que la communication interne se dote d'un cadre théorique plus complet. Dans *Communication Within the Organization* (1972), Redding formalise l'idée que la communication interne ne remplit pas seulement une fonction

instrumentale, mais également des fonctions humaines, culturelles et symboliques. Il insiste notamment sur l'importance des canaux formels et informels, des communications ascendantes et transversales, ainsi que sur le climat de communication comme facteur de cohésion.

Par la suite, Corbalan (1999) propose une lecture particulièrement stimulante en définissant la communication interne comme un « marché de l'information ». Selon lui, la performance de ce marché repose sur deux exigences complémentaires : d'une part, décloisonner les flux d'information afin d'éviter les silos; d'autre part, renforcer les structures hiérarchiques de circulation pour garantir la fiabilité des informations. La communication doit donc être pensée comme un système équilibré, assurant la rencontre entre les besoins informationnels des collaborateurs et l'offre organisationnelle d'information.

Dans une perspective interprétative, Karl Weick (1979) introduit la notion d'« *enactment* », selon laquelle les acteurs organisationnels coconstruisent le sens au travers de leurs interactions. Dès lors, la communication devient un processus central pour garantir à la fois la stabilité cognitive de l'organisation et son adaptation continue, soit deux dimensions essentielles à sa pérennité.

Aujourd'hui, la communication interne est envisagée comme un système complexe aux fonctions multiples. Michon (1994) distingue six fonctions fondamentales :

- Transmettre les informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation
- Renforcer le sentiment d'appartenance
- Instaurer de la convivialité
- Stimuler la participation
- Fédérer les équipes autour de projets communs
- Impliquer chacun dans l'atteinte des objectifs organisationnels

Dans le même esprit, Salamanca Avila (2004) attire l'attention sur la posture ambivalente des professionnels de la communication interne, pris entre les attentes de la direction et celles des collaborateurs. Ces acteurs jouent un rôle décisif de médiation et de régulation pour assurer la fluidité et l'efficacité des échanges.

En complément, Nicole Giroux propose une lecture évolutive du concept. Historiquement cantonnée à un rôle hiérarchique de transmission et de coordination, la communication interne peut aujourd'hui être envisagée comme un vecteur de transformation organisationnelle. Elle se déploierait alors en trois stades : d'abord comme outil fonctionnel, ensuite comme moyen

d'intégration favorisant les relations humaines et la culture d'entreprise, et enfin comme processus constitutif de l'organisation elle-même, produit des interactions communicationnelles quotidiennes (Giroux, 1994). La combinaison de ces approches permet ainsi de penser la communication interne non seulement comme un dispositif structuré autour de dimensions essentielles, mais aussi comme un processus dynamique et évolutif, au cœur du fonctionnement et de la durabilité des organisations.

Par ailleurs, les transformations numériques ont profondément modifié les pratiques de communication interne. L'adoption des technologies de l'information et de la communication permet une diffusion plus rapide et interactive de l'information, renforce la transparence et facilite la collaboration. Cependant, comme le soulignent Elkam et Faridi (2022), cette digitalisation n'a de véritable portée que si elle s'accompagne d'un ancrage culturel fondé sur la confiance, l'engagement et la responsabilisation. À défaut, les outils numériques risquent d'engendrer une surcharge informationnelle, une confusion ou un désengagement. En ce sens, la communication digitale ne peut se substituer à la dimension humaine : elle en constitue plutôt le prolongement technique, à condition d'être encadrée stratégiquement.

Dans un article consacré aux dynamiques contemporaines de la communication interne, des chercheurs mettent d'ailleurs en évidence une double évolution. D'une part, la communication interne gagne en visibilité dans les organisations contemporaines, en particulier depuis les crises sanitaires et l'installation durable de formes hybrides de travail, qui ont renforcé les enjeux de maintien du lien, de médiation et d'accompagnement du travail à distance. D'autre part, cette visibilité accrue s'accompagne d'un questionnement persistant quant à la définition même de la fonction communication interne, à sa différence par rapport aux ressources humaines ou à la communication externe, ainsi qu'à ses critères de légitimité professionnelle, tant les pratiques se mélangent et les attentes se diversifient (Brulois & Lépine, 2024 ; Charpentier et al., 2024).

La transformation digitale accentue encore ce besoin d'analyse des usages, dans la mesure où elle multiplie les canaux (intranets, plateformes collaboratives, messageries, réseaux sociaux internes) tout en reconfigurant la temporalité du travail. Une revue systématique consacrée à la communication interne digitale met en évidence l'augmentation continue des recherches sur ce sujet, mais aussi plusieurs lacunes importantes : l'efficacité comparée des canaux reste encore insuffisamment étudiée, la digitalisation doit être appréhendée comme un processus de transformation sociale et non uniquement technologique, et les dilemmes éthiques liés aux données, au contrôle et à la surveillance occupent une place centrale dans l'expérience des employés (Tkalac Verčič et al., 2024).

Ainsi, l'évolution de la recherche montre un changement dans la compréhension de la communication interne, passant d'une vision instrumentale à une conception plus large. En tant que vecteur de transmission, d'adhésion, de structuration des savoirs et de régulation des tensions, la communication interne se définit et s'emploie de bien des manières. C'est dans cette perspective que ce mémoire se propose d'en explorer les rôles multiples ainsi que les leviers concrets dans des contextes organisationnels en constante évolution.

3.2. La communication interne comme levier social

Les approches contemporaines insistent de plus en plus sur la dimension participative de la communication interne. Ruck et Welch (2012) plaident ainsi pour une communication centrée sur l'écoute, l'interaction et l'inclusion des collaborateurs dans les processus décisionnels. Une telle dynamique favorise non seulement l'engagement, mais aussi l'émergence d'une culture de coopération, porteuse de résilience collective. Thierry Libaert (2010) présente la communication interne comme un outil de management stratégique au service de la cohésion et de la performance. Il en souligne le rôle structurant dans la construction d'une culture organisationnelle partagée et dans l'accompagnement du changement.

Dans les contextes éducatifs et associatifs, Mansoureddine et Allaoui (2024) montrent que la qualité de la communication interne entre élèves, enseignants et personnel administratif influence directement le climat de travail et la réussite collective. Ce constat peut être transposé aux milieux organisationnels, en particulier dans les structures marquées par un fort renouvellement humain, où des outils collaboratifs, des ateliers de transmission ou encore des espaces de dialogue formalisés peuvent soutenir la pérennité en valorisant à la fois le lien humain et le savoir partagé.

Une des évolutions majeures observées dans la littérature consiste à placer la communication interne au cœur d'une véritable quête de sens au travail. Dans cette perspective, l'organisation ne peut plus se contenter d'aligner des messages et des dispositifs ; elle doit aussi soutenir une cohérence perçue entre discours, décisions et pratiques. La communication interne tend alors à s'« extérioriser » partiellement : elle intègre des enjeux sociétaux tels que la raison d'être, la responsabilité, la cohérence éthique ou encore l'engagement, et contribue à rendre lisible, pour les collaborateurs, la place de l'organisation dans la société, tout en participant à la construction d'un sens partagé du travail et de l'action collective (Balouzat, 2024).

Ce déplacement vers le sens et l'engagement sociétal ne signifie pas pour autant l'abandon des fonctions classiques de la communication interne (informer, coordonner, mobiliser) mais plutôt

leur reconfiguration. Celle-ci est alors décrite comme une activité de mise en relation, de médiation et d'« agent du lien », agissant à la fois sur la circulation de l'information et sur la qualité des relations, notamment à travers l'articulation entre direction, managers et équipes. Les retours d'expérience professionnels soulignent, à ce titre, l'importance de la communication interne en période de crise pour inventer de nouvelles solutions incluant tant le haut de l'entreprise, le management que les équipes. Elle participe aussi à maintenir des formes d'intermédiation et de confiance dans une époque marquée par la désintermédiation et la fragmentation des espaces de travail (Charpentier et al., 2024).

Les analyses plus outillées de la communication interne, notamment dans les organisations de petite taille, prolongent cette idée de reconfiguration en insistant sur le caractère limité et incertain des pratiques. Une modélisation de la communication interne dans les PME met en avant l'intérêt d'une approche systémique où dispositifs, acteurs, temporalités et contraintes de taille interagissent. Si les routines informelles peuvent compenser l'absence de services dédiés, elles exposent également l'organisation à des fragilités spécifiques, telles que la dépendance à quelques acteurs clés, la faible formalisation de l'information ou encore de sa perte en cas de départ de ceux-ci, ce qui rend la question de la pérennité particulièrement sensible (Robert-Tanguy, 2024).

Sur le plan des effets organisationnels, une partie importante de la littérature souligne les liens entre communication interne, engagement et performance. Les recherches en communication et en management montrent que la satisfaction à l'égard de la communication interne ne constitue pas un simple indicateur d'ambiance, mais qu'elle est associée à des résultats tels que l'engagement, l'implication et, indirectement, la capacité de l'organisation à mobiliser ses membres autour d'objectifs communs. Une étude de grande ampleur, fondée notamment sur la théorie de l'échange social et sur le modèle *job demands-resources*, montre ainsi que la satisfaction à l'égard de la communication interne est positivement associée à l'engagement des employés, avec un rôle médiateur de l'attractivité employeur et, dans une moindre mesure, du soutien organisationnel perçu. Ces résultats confirment que les effets de la communication interne passent avant tout par des mécanismes relationnels et symboliques (Tkalac Verčič & Men, 2023).

Dans un registre proche, des travaux publiés en gestion des ressources humaines identifient également l'influence de la communication interne sur l'engagement au travail. Ils soulignent l'importance d'une communication cohérente et crédible pour soutenir la motivation et la

mobilisation, en particulier lorsque l'organisation attend une implication durable des collaborateurs dans des environnements contraints ou changeants (Cézanne et al., 2019).

Le champ de l'*internal marketing*, à la croisée du marketing et du management, prolonge ces résultats en envisageant les échanges internes comme une condition de l'alignement stratégique et de la qualité de service. Toutefois, ces approches mettent aussi en évidence une tension : les logiques top-down et fortement orientées vers les résultats commerciaux tendent parfois à sous-théoriser la dimension relationnelle ainsi que la question de la primauté des bénéficiaires, qu'il s'agisse de l'organisation, des employés ou des clients. Une revue systématique récente invite ainsi à reconsidérer l'*internal marketing* comme un ensemble d'échanges internes susceptibles de produire un avantage concurrentiel, tout en ouvrant un agenda de recherche sur la nature des interactions entre employés et sur les arbitrages entre orientations commerciales et relationnelles (Brown et al., 2025).

Dans cette logique, la notion de marque employeur apparaît comme un point de jonction entre communication interne, attractivité et fidélisation. Loin d'être seulement une vitrine externe, elle est désormais analysée comme un levier capable de relancer la communication interne, notamment lorsque la fonction a été diluée ou dévalorisée. L'enjeu devient alors de remettre en cohérence la promesse interne et les expériences effectivement vécues au travail, afin de restaurer crédibilité et pouvoir mobilisateur (Gherardi, 2024).

Du point de vue des équipes, l'extension du *digital workplace* soulève également des questions de coordination, de collaboration et de performance, dans la mesure où les technologies reconfigurent les processus interactionnels et les normes de coopération. Dans cette perspective, la recherche sur les équipes montre que les technologies ne constituent pas de simples supports, mais bien des médiations qui façonnent la structure même des échanges et, par conséquent, la capacité des collectifs à produire durablement de la performance, de la confiance et de la coopération (Lane et al., 2023).

Ces enjeux technologiques ne peuvent cependant être dissociés des rapports de pouvoir et des questions de gouvernance informationnelle. Des travaux récents en systèmes d'information et en management discutent l'extension des dispositifs de surveillance et de contrôle dans les organisations, ainsi que leurs implications en matière d'autonomie, de confiance et de conformité éthique. Cela renvoie directement à la manière dont la communication interne est conçue : comme espace de dialogue et de capacité d'agir, ou comme instrument de contrôle. De ce point de vue, la digitalisation de la communication interne ne constitue pas seulement une

opportunité d'efficacité, mais aussi un espace de tensions susceptibles d'affecter la durabilité des collectifs de travail (Grisold et al., 2024 ; Tkalac Verčič et al., 2024).

Les dispositifs numériques sont également étudiés comme des leviers de transformation des relations professionnelles et des normes organisationnelles, par exemple à travers les réseaux sociaux internes. Une analyse publiée dans une revue francophone de management interroge ainsi leur potentiel comme levier d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Elle montre que les promesses d'ouverture et de transparence ne se traduisent pas automatiquement par des effets égalitaires, puisque les usages, la modération, les normes d'expression et les asymétries de pouvoir conditionnent largement les effets réels des dispositifs (Scotto & Tiffon, 2019).

La communication interne joue aussi un rôle central dans les contextes de changement, de crise ou de restructuration, où la pérennité dépend de la capacité collective à absorber les chocs, à se réorganiser et à maintenir des repères. Le changement organisationnel s'accompagne fréquemment de perturbations de sens et de tensions liées au bien-être, ce qui place la communication interne au cœur des processus de *sensemaking* (Weick, 1979). Une étude menée dans un contexte de changement organisationnel montre précisément que la construction de sens constitue un mécanisme central reliant communication, expérience vécue du changement et bien-être au travail, confirmant ainsi que la communication interne participe à la soutenabilité psychosociale des organisations (Tahri & Elkadiri, 2016).

Dans son prolongement, les travaux consacrés à la dimension sociale de la fonction communication interne insistent sur l'écart entre les prescriptions (communication au service de la cohésion, du dialogue et du social) et les réalités de terrain, marquées par des contraintes d'organisation, des positionnements hiérarchiques et des arbitrages de priorités. Ils rappellent ainsi que la capacité de la communication interne à soutenir le lien social n'est ni automatique ni neutre : elle dépend de la place institutionnelle de la fonction, de ses marges de manœuvre et de la reconnaissance qui lui est accordée par les autres fonctions (Barros, 2020).

La littérature sur l'ancrage et la rétention des collaborateurs apporte ici des outils conceptuels complémentaires. Une revue systématique consacrée au concept de *job embeddedness* montre en effet que la rétention ne s'explique pas uniquement par la satisfaction ou l'engagement, mais aussi par l'ensemble des liens sociaux, de l'adéquation perçue (*fit*) et des sacrifices associés au départ. Cette perspective invite à considérer la communication interne comme un mécanisme capable de construire et de rendre visibles ces liens (appartenance, reconnaissance, intégration)

et de contribuer, indirectement, à la stabilité de la participation, y compris dans les organisations marquées par une forte rotation des membres (Sang, 2025).

De manière analogue, dans le champ du volontariat, la relation entre motivations, satisfaction et intention de rester est bien documentée. Cela permet d'articuler les enjeux de communication interne à la durabilité de l'engagement bénévole. Les organisations fondées sur des membres non-salariés doivent ainsi accorder une attention particulière à la reconnaissance, à la clarté des objectifs, à l'intégration sociale et au sens de l'action, ce qui renforce l'intérêt d'une communication interne orientée vers l'expérience des membres et vers la construction d'un collectif (Bauer & Lim, 2019).

Cette partie de la recherche démontre les nombreuses dimensions et formes que peut prendre la communication interne. Elle peut tant se limiter à un simple transfert d'informations au sein d'une organisation qu'être un véritable outil de motivation, de cohésion, de transmission de la culture organisationnelle. Selon les chercheurs, certaines de ses dimensions participent largement à la pérennité des organisations. Il sera primordial d'examiner les formes que la communication interne prend dans les JE et dans quel but.

3.3. La communication interne comme levier de management

Dans cette configuration, la notion de gestion des connaissances (*knowledge management*) constitue un complément indispensable à l'analyse de la communication interne. En effet, la pérennité des organisations ne dépend pas seulement de l'engagement des membres présents, mais aussi de leur capacité à transmettre et à réutiliser les connaissances au-delà des départs. Les approches classiques distinguent les connaissances tacites des connaissances explicites et insistent sur l'importance des processus de conversion et de socialisation pour soutenir la création et la circulation des savoirs organisationnels (Nonaka, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Les travaux en systèmes d'information et en management définissent la gestion des connaissances comme un ensemble de pratiques visant à créer, stocker, partager et appliquer la connaissance afin de soutenir la performance et l'adaptation organisationnelles. Ils soulignent, en particulier, l'importance du réseau interne, c'est-à-dire l'articulation entre outils, routines et culture (Alavi & Leidner, 2001). Dans cette perspective, la communication interne peut être comprise comme l'infrastructure relationnelle et symbolique de la gestion des connaissances : elle organise la circulation, favorise la mise en commun, rend visibles les expertises et soutient l'émergence ainsi que la longévité des pratiques.

Cette articulation devient particulièrement critique dans les contextes de turnover élevé, dans la mesure où la perte de membres peut entraîner une perte de connaissances, de mémoire et de capacités collectives. Une revue de littérature en deux parties consacrée à la perte de connaissances liée au turnover met précisément en lumière la diversité des mécanismes de perte (départs, rupture des réseaux, disparition de routines) tout en discutant les stratégies de mitigation telles que la documentation, le transfert, la socialisation, la redondance ou encore l'apprentissage organisationnel. Ces travaux éclairent directement les enjeux de pérennité dans les organisations fondées sur un renouvellement rapide des membres (Galan, 2023a ; Galan, 2023b).

Dans les Junior-Entreprises, l'articulation entre communication interne et gestion des connaissances peut dès lors être appréhendée à plusieurs niveaux complémentaires. Sur le plan informationnel, elle passe par la formalisation des procédures, la traçabilité des décisions et la mise à disposition de supports tels que les guides, outils ou archives. Sur le plan relationnel, elle se traduit par des dispositifs de mentorat, de passation et de socialisation des nouveaux membres. Enfin, sur le plan culturel, elle implique la transmission de normes, de valeurs et d'un récit collectif donnant sens à l'activité. Les recherches sur la valeur perçue, soit la préférence d'usage, des outils de communication interne montrent d'ailleurs que la durabilité de ces dispositifs suppose une appropriation réelle ainsi qu'une expérience positive de leur utilisation, qu'il s'agisse de valeur d'échange, ou relationnelle, de valeur utilitaire ou de valeur novatrice. Cette idée rejoint directement les exigences de la gestion des connaissances, souvent mise en échec lorsque les outils existent sans être effectivement pratiqués ni intégrés aux routines (Ranchoux et al., 2016).

3.4. L'évaluation de la communication interne

L'évaluation de la communication s'inscrit aujourd'hui dans une logique de culture du résultat, au sein de laquelle les notions de retour sur investissement (ROI), d'indicateurs clés de performance (KPI) et de tableaux de bord occupent une place centrale. Cette orientation tend à rapprocher les pratiques communicationnelles de référentiels gestionnaires, en cherchant à objectiver leur contribution à l'organisation au moyen de métriques et d'outils de pilotage (Adary et al., 2018, p. 81). Dans cette perspective, l'évaluation ne se réduit pas à un simple exercice technique de mesure : elle constitue une démarche structurée visant à porter une appréciation sur des actions, des usages et des stratégies relevant de la communication, dans le but d'alimenter la prise de décision (Heller, 2020, p. 27). Autrement dit, évaluer la

communication interne revient autant à produire des connaissances sur ce qui est mis en œuvre qu'à rendre ces connaissances mobilisables pour orienter les arbitrages, ajuster les dispositifs et légitimer certains choix.

Cette exigence d'intelligibilité suppose néanmoins de clarifier ce qui est réellement évalué lorsque l'on parle d'évaluation de la communication interne. À cet égard, Carayol (1994, p. 1701) propose de penser cette évaluation selon les dimensions complémentaires suivantes, dépassant une conception strictement instrumentale de la communication. La gestion relationnelle renvoie à des enjeux de confiance, d'éthique, de vérité ou d'authenticité. L'intégration concerne les processus de socialisation et d'éducation par lesquels l'organisation construit de l'appartenance et une compréhension partagée. La dimension patrimoniale interroge quant à elle la production identitaire de l'organisation à travers la mémoire, l'archivage, la commémoration et, plus largement, la gestion de l'identité. La dimension maïeutique renvoie à la concertation, à la coopération, à la participation ainsi qu'au développement de la créativité et de l'initiative. Enfin, la dimension logistique vise la production et la diffusion d'informations en réponse aux besoins de l'organisation et de ses acteurs. En communication interne, ces dimensions présentent un intérêt particulier, car elles permettent d'articuler dans un même cadre des attentes diverses (information, cohésion, participation, identité, confiance) sans réduire l'évaluation à une simple mesure d'audience ou de diffusion.

Dans la continuité de cette approche élargie, les travaux consacrés aux tableaux de bord rappellent que l'évaluation gagne à intégrer la pluralité des parties prenantes. Libaert et De Marco (2006) recommandent en ce sens de prendre en considération l'ensemble des acteurs et groupes d'acteurs de la structure, mais aussi d'analyser les réseaux de communication, qu'ils soient formels ou informels, et d'en évaluer le poids. Cette recommandation est particulièrement pertinente en communication interne, où les circulations d'information et de sens ne passent pas uniquement par les canaux institutionnels, mais aussi par les interactions ordinaires, les collectifs de travail et les dynamiques relationnelles qui influencent l'appropriation des messages.

Sur le plan méthodologique, l'évaluation peut être envisagée comme un ensemble d'outils et de temporalités distinctes. Tixier (1996) distingue ainsi, d'une part, les outils de pilotage, comme les pré-tests, les études d'opinion ou les dispositifs amont, mobilisés avant l'action pour en orienter la conception, et, d'autre part, les outils de validation, mobilisés après l'action pour en apprécier l'impact. Cette structuration rejoint une grille classique d'analyse de l'action

communicationnelle selon trois critères : sa pertinence, c'est-à-dire l'adéquation des moyens aux objectifs ; son efficience, ou le rapport entre moyens engagés et résultats obtenus ; et son efficacité, soit le degré d'atteinte des objectifs à partir des résultats observés (Heller, 2020).

Dans le cas de la communication interne, une telle articulation apparaît d'autant plus nécessaire que le terrain est décrit comme particulièrement fertile pour l'évaluation : il s'agit d'un champ multidisciplinaire, multi-acteurs, multi-supports et multiformes, en évolution constante et traversé par des transformations organisationnelles, par exemple en lien avec la RSE, qui modifient à la fois les attentes adressées à la communication et les conditions concrètes de sa mise en œuvre (Heller, 2020).

Dans cette optique, Heller (2020) propose d'envisager l'évaluation selon trois niveaux complémentaires : les catégories ou dimensions de la communication, telles que celles identifiées par Carayol ; les actions et outils de communication eux-mêmes ; et enfin le sens, c'est-à-dire la manière dont les messages et dispositifs sont interprétés, appropriés et investis par les acteurs. Cette stratification présente un intérêt majeur, puisqu'elle évite de confondre l'activité produite et diffusée, ses effets immédiats (ce qui est reçu, compris ou discuté) et ses conséquences plus globales sur les relations, l'identité, la coopération ou l'engagement. Elle ouvre également la voie à une pluralité de méthodes, qu'il s'agisse de *road maps*, de dispositifs participatifs comme la boîte à idées, ou encore d'approches qualitatives permettant d'accéder au sens, aux usages et aux logiques d'appropriation, au-delà des seules mesures quantitatives.

Cependant, l'évaluation de la communication interne se heurte à plusieurs limites structurelles. Une première limite, de type gestionnaire, réside dans la difficulté d'établir une causalité directe et univoque entre une action de communication et l'efficacité organisationnelle. Dans des environnements complexes où de multiples variables interagissent, isoler l'effet propre de la communication demeure problématique (Heller, 2020). Une seconde limite est d'ordre idéologique et politique : elle concerne le rôle attribué à la communication interne dans la littérature professionnelle et dans les discours managériaux, rôle qui peut orienter a priori ce que l'on cherche à mesurer, et inversement ce que l'on préfère invisibiliser (Heller, 2020). Dans le même temps, une définition opérationnelle de l'efficacité est souvent proposée à partir d'une logique d'objectifs : une action de communication est dite efficace dès lors qu'elle atteint les objectifs qui lui ont été assignés à l'avance, pour autant que ceux-ci puissent être traduits en indicateurs mesurables (Lépine, 2015). Cette exigence traduit une nécessité récurrente pour les communicants : rendre leurs activités lisibles dans un langage de gestion afin de pouvoir en rendre compte auprès des instances dirigeantes et d'inscrire la communication interne dans

l'économie générale de la décision. Toutefois, cette traduction gestionnaire ne va pas de soi : elle suppose un travail de formalisation, de sélection des indicateurs et d'arbitrage constant entre ce qui est mesurable et ce qui est véritablement significatif.

Plus largement, l'évaluation de la communication interne s'appuie sur une reconnaissance d'utilité sociale qui dépasse les seuls enjeux informationnels. Il ne s'agit pas uniquement de diffuser des informations, mais aussi de répondre à des attentes liées au lien, à l'intégration, à la participation et à la qualité de la relation organisationnelle (Lépine, 2015). Or, dans les faits, les démarches d'évaluation de l'efficacité ou de la performance restent encore peu développées et rarement systématisées, en particulier dans les organisations publiques ou parapubliques, ou encore dans le cadre de délégations de service public (Lépine, 2015). Les données disponibles suggèrent d'ailleurs que l'évaluation porte davantage sur les outils eux-mêmes (leur existence, leur usage, leur déploiement) que sur leur efficacité au sens strict. Une enquête Cap'Com rapporte, par exemple, que 48 % des répondants déclarent avoir évalué des outils de communication interne au cours des trois dernières années, sans que cela équivaille pour autant à une mesure de performance ou d'efficacité (Lépine, 2015). Dans cette même lignée, il est souvent souligné que les indicateurs permettant de mesurer la performance de la communication interne sont rarement formulés de manière explicite, ce qui limite la comparabilité des démarches et la capitalisation sur les résultats.

Enfin, un autre enjeu ne concerne pas tant la mesure elle-même que la manière de rendre ses résultats intelligibles pour les professionnels. Comme le rappellent Horlait et Lambotte (2020), l'évaluation de la communication interne demeure un défi méthodologique : sa performance ne peut se mesurer uniquement à travers les outils mobilisés, mais doit également tenir compte de dimensions subjectives, relationnelles et culturelles, fortement dépendantes du contexte. Par ailleurs, ils observent que peu d'auteurs se sont intéressés à la traduction concrète des résultats de mesure en savoirs compréhensibles et mobilisables par les acteurs de terrain, alors même que plusieurs travaux soulignent la difficulté de relier directement la mesure de la communication aux résultats globaux de l'organisation. Dès lors, un enjeu central consiste à faire entrer la mesure de la communication interne dans le champ décisionnel des professionnels, non seulement en produisant des données, mais aussi en les transformant en connaissances pertinentes pour l'action.

Dans cette perspective, il semble pertinent d'articuler l'évaluation de la communication interne à des variables organisationnelles et psychosociales fréquemment mobilisées pour comprendre les dynamiques d'engagement, de soutien et de performance au travail. Les employés doivent

en effet s'adapter à des mouvances législatives, politiques et structurelles au sein des organisations, ce qui les expose à des environnements parfois instables (Chen et al., 2015). De plus, les politiques de réduction des coûts peuvent affecter leur investissement, en fragilisant les conditions matérielles et symboliques du travail (Victor & Hoole, 2017). Dans ce contexte, la notion de soutien organisationnel perçu (*perceived organizational support*) apparaît particulièrement éclairante. Elle désigne la croyance des employés selon laquelle l'organisation, notamment la hiérarchie, valorise leur contribution et se soucie réellement de leur bien-être (Eisenberger et al., 1986). Cette croyance peut être envisagée comme une variable charnière, influencée par la qualité des relations, la cohérence des discours internes, les dispositifs de participation et la reconnaissance symbolique accordée au travail.

Par ailleurs, la résilience est présentée comme une ressource nécessaire dans des environnements de travail stressants et compétitifs (Al Omar et al., 2019). L'engagement des employés, quant à lui, est souvent associé à des effets organisationnels valorisés tels que la productivité, la profitabilité, la rétention ou encore la loyauté, ce qui explique l'intérêt managérial pour sa mesure (Mani, 2011). Dans une chaîne explicative possible, une perception positive du soutien organisationnel est liée à une perception plus favorable des ressources personnelles comme l'auto-efficacité, le sentiment d'utilité ou l'optimisme, lesquelles peuvent, à leur tour, contribuer à l'investissement au travail (Xanthopoulou et al., 2009). Lorsque l'employé se montre résilient, cette dynamique est susceptible de renforcer encore davantage son engagement (Al Omar et al., 2019). Tous ces éléments invitent à penser que l'évaluation de la communication interne, si elle entend véritablement éclairer la décision, ne peut faire l'économie d'indicateurs relatifs à la qualité du soutien perçu, aux ressources mobilisées par les individus et aux conditions relationnelles qui soutiennent l'engagement.

Ainsi, au-delà de la seule performance instrumentale des dispositifs (audience, fréquence, portée), l'évaluation de la communication interne peut être conçue comme un dispositif de compréhension des relations organisationnelles et des conditions de mobilisation au travail. Dans cette optique, il devient crucial pour la hiérarchie de soutenir un management humain, positif et efficace, et de mettre en œuvre des politiques favorables au bien-être ainsi qu'à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, afin de maintenir motivation et satisfaction au sein de l'organisation (Al Omar et al., 2019). L'évaluation de la communication interne, envisagée à la fois comme mesure, interprétation et aide à la décision, peut alors contribuer à objectiver ces enjeux, à condition de clarifier les dimensions évaluées, d'explicitier

les indicateurs retenus et de reconnaître les limites inhérentes à toute prétention causale dans des environnements organisationnels complexes.

La littérature met cependant en garde contre une conception purement instrumentale de la communication interne, qui réduirait ses effets à une simple question de diffusion. Les dispositifs et médias internes n'ont de valeur que s'ils sont appropriés par les membres et s'ils s'inscrivent dans des usages porteurs de sens. À cet égard, une contribution issue du champ du marketing et des systèmes d'information propose une mesure multidimensionnelle de la valeur perçue des outils de communication interne, en distinguant cinq dimensions (utilitaire, hédonique, d'échange, d'inadéquation et novatrice) et en montrant que seules certaines d'entre elles sont significativement liées à l'appréciation globale selon la nature du média. Cette approche suggère que la durabilité des dispositifs de communication interne dépend d'une compréhension fine des usages et des expériences des membres, au-delà de la seule efficacité fonctionnelle (Ranchoux et al., 2016).

L'attention portée aux effets réels conduit logiquement à la question de l'évaluation et du pilotage. La mesure de la communication interne constitue un enjeu ancien, mais toujours problématique, notamment parce qu'elle oscille entre empirisme managérial (indicateurs d'activité, taux d'ouverture, audiences) et ambition scientifique (mesure d'effets, validité des instruments, liens causaux). Une contribution en sociologie souligne précisément cette tension et appelle à clarifier ce que l'on évalue, pour qui, et à partir de quels modèles, afin d'éviter de confondre visibilité des actions et impact organisationnel (Lépine, 2015).

Dans une perspective plus appliquée, l'usage de l'audit de communication interne et la construction de tableaux de bord apparaissent comme des moyens de structurer un pilotage durable, à condition d'articuler indicateurs de satisfaction, qualité des processus, appropriation des outils et cohérence avec les objectifs organisationnels. Une étude de cas propose précisément d'analyser le rôle conjoint de la satisfaction et de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne, en soulignant l'intérêt d'une démarche outillée pour rendre la fonction pilotable et justifiable, ce qui participe indirectement à sa pérennisation institutionnelle (M'Henna, 2023).

In fine, l'évaluation de la communication interne se révèle être une entreprise complexe et dépend largement de la place qu'occupe cette communication dans l'organisation. À l'intersection de logiques gestionnaires, relationnelles et organisationnelles, les objectifs de l'évaluation se multiplient. La valorisation de la fonction communication demeure une question

primaire dans ce champ de recherche. Cependant, la recherche d'indicateurs de performance seule ne rend pas compte des caractères sociaux et organisationnels de la communication interne. La recherche nous dévoile l'importance d'une approche plus contextualisée pour articuler indicateurs quantifiables et dimension subjective. Il semble donc nécessaire de comprendre quelle place elle occupe dans les JE pour ensuite tenter d'en appréhender l'évaluation.

3.5. Définition de la pérennité

La pérennité des organisations ne renvoie pas à une simple capacité à durer mais plutôt à un ensemble de conditions permettant de maintenir une activité, une cohérence interne, une légitimité ainsi qu'une capacité d'adaptation face aux perturbations. Dans cette perspective, la communication interne ne peut être réduite à une somme de canaux ou à un flux d'informations descendantes. Elle constitue un processus organisationnel qui soutient la coordination, la production de sens, la qualité des relations et la continuité des pratiques collectives, soit autant de mécanismes directement impliqués dans la durabilité d'une organisation. Les travaux récents insistent justement sur le caractère dynamique de la communication interne, dont les contours se redessinent au rythme des transformations du travail, de la digitalisation et des attentes sociales adressées aux organisations, tout en rappelant les tensions constitutives d'une fonction située à l'interface de la direction, du management de proximité, c'est-à-dire sans personnes intermédiaires, et des collectifs de travail (Brulois & Lépine, 2024 ; Charpentier et al., 2024).

La pérennité organisationnelle implique également la capacité à préserver et transmettre les savoirs, notamment tacites. Ouldali et al. (2022), à partir d'une étude menée dans des organismes publics marocains, montrent que les agents expérimentés détiennent un capital immatériel précieux, dont la transmission conditionne la continuité des compétences et des pratiques. Cette dynamique repose souvent sur une communication interpersonnelle informelle, mais elle peut être renforcée par des dispositifs structurés favorisant l'apprentissage mutuel. Dans le cadre des Junior-Entreprises, cette problématique se manifeste notamment à travers le passage de relais entre les générations de membres, la conservation des savoirs opérationnels et l'appropriation de valeurs communes. La communication interne joue ici un rôle déterminant dans la construction d'une mémoire organisationnelle vivante et transmissible.

L'entrée par la résilience organisationnelle complète cette analyse en ramenant la pérennité à une capacité de relance après perturbation. Une contribution fondée sur un cas québécois souligne que les organisations développent des stratégies d'adaptation et de relance à la suite

d'événements perturbateurs, et que la résilience constitue un cadre particulièrement pertinent pour comprendre les conditions de continuité et de transformation. Cette perspective invite à considérer la communication interne comme un mécanisme de coordination et de mobilisation en phase de relance, dans la mesure où elle contribue à restabiliser l'action collective et à reconfigurer les priorités (Khomsî, 2018).

Dans la littérature internationale, la résilience est également conceptualisée comme un processus organisationnel multidimensionnel articulant anticipation, *coping* ou acceptation et adaptation. Dans ce cadre, la communication interne apparaît non seulement comme un vecteur de circulation des informations, mais aussi comme un support de capacités collectives telles que l'apprentissage, la coordination et la confiance. Cela renforce l'idée selon laquelle la pérennité dépend de processus communicationnels qui soutiennent à la fois l'apprentissage organisationnel et l'action collective (Duchek, 2020).

La pérennité peut toutefois être abordée sous l'angle de la survie organisationnelle et de ses déterminants, notamment la légitimité. Une étude consacrée à la survie et à la mort organisationnelle dans un marché émergent montre que la légitimité pragmatique accordée par le marché peut constituer une condition nécessaire et suffisante de la survie, tandis que la rentabilité apparaît davantage comme une condition nécessaire. Cette perspective réinscrit la pérennité dans une logique où reconnaissance, crédibilité et confiance jouent un rôle central (Rocchi, 2024).

Transposé au plan interne, ce résultat offre un cadre analytique particulièrement utile. La communication interne participe en effet à la production d'une légitimité interne de l'organisation et de ses orientations, par la cohérence, la justice perçue et la crédibilité managériale, sans laquelle la mobilisation collective et la stabilité des engagements deviennent fragiles. C'est précisément ce que suggère la focalisation contemporaine sur la cohérence entre discours sociétaux, stratégie et pratiques vécues : la communication interne devient alors un travail de preuve et de cohérence, au service d'une crédibilité organisationnelle qui conditionne la capacité à durer (Balouzat, 2024 ; Charpentier et al., 2024).

L'ensemble de ces apports prend une signification particulière lorsque l'objet empirique étudié concerne des organisations caractérisées par un renouvellement rapide de leurs membres et par une forte dépendance aux dynamiques bénévoles, comme c'est le cas des Junior-Entreprises. Ces structures présentent en effet un turnover structurel lié aux cycles académiques, une rotation des responsabilités, ainsi qu'une tension permanente entre continuité de l'activité et

recomposition périodique des équipes. Dans un tel contexte, la pérennité dépend fortement de la capacité à maintenir un socle commun (valeurs, procédures, identité), à stabiliser des routines de coordination et à soutenir l'engagement dans la durée malgré l'horizon temporaire de la participation. Cela confère à la communication interne un rôle stratégique majeur (Robert-Tanguy, 2024 ; Duchek, 2020).

3.6. Conclusion du cadrage conceptuel

Au terme de cette revue, un point apparaît central : la communication interne contribue à la pérennité non pas parce qu'elle expliquerait à elle seule la durabilité organisationnelle, mais parce qu'elle soutient un ensemble de mécanismes transversaux (production de sens, confiance, cohérence, engagement, coordination, cohésion, apprentissage et transmission des connaissances) qui conditionnent la capacité d'une organisation à maintenir son action tout en se transformant.

Les travaux contemporains convergent ainsi vers une conception de la communication interne située à l'intersection de logiques sociétales (quête de sens, responsabilité), technologiques (digitalisation, plateformes) et organisationnelles (management, relations, reconnaissance, connaissances). Une telle lecture impose de dépasser l'approche instrumentale pour analyser la communication interne à la fois comme un processus organisant et comme un levier de continuité.

Appliquée aux Junior-Entreprises en Belgique, cette grille de lecture invite dès lors à investiguer empiriquement la manière dont les dispositifs, qu'ils soient formels ou informels, les pratiques de communication et de gestion des connaissances, ainsi que les rapports d'intermédiation entre direction associative, chefs d'équipes et membres, permettent de stabiliser l'engagement, de limiter les pertes de connaissances liées au turnover et, in fine, d'assurer la pérennité de l'organisation au-delà des cycles de renouvellement (Brulois & Lépine, 2024 ; Galan, 2023a ; Sang, 2025).

4. Question de recherche

Ayant eu une expérience personnelle dans le monde des JE en Belgique, nous avons remarqué que ces organisations en constant renouvellement se doivent de mettre en place des modèles de gouvernance propices à la pérennité de leurs activités. L'effectif humain variant d'année en année, il est essentiel pour chaque JE de ne pas perdre les connaissances acquises au cours des années de vie de l'organisation. C'est une des préconisations de la norme internationale ISO9001 concernant la documentation et la gestion des connaissances. Celle-ci appuie l'importance de la sauvegarde des savoirs d'une organisation via, entre autres, l'implémentation d'un inventaire des connaissances et la création d'un système d'accès et de diffusion contrôlée des informations.

En complément de cette expérience, la recherche et les concepts présentés précédemment confirment que la communication interne joue un rôle clé dans la pérennité des organisations. Qu'il s'agisse d'outils de gestion des connaissances ou de leviers sociaux visant à faire vivre une culture organisationnelle, à rassembler les collaborateurs dans un but commun, les formes multiples de la communication interne peuvent être utilisées en ces sens. Nous confronterons ce cadrage au contexte particulier des JE.

Ce mémoire vise à explorer les pratiques de communication interne des JE belges et en étudier les effets. Il s'intéresse aussi à la façon dont la communication interne participe à la pérennité de ces organisations. De plus, la pérennité pouvant être approchée selon différents angles, la définir dans le contexte des JE sera aussi un enjeu de cette recherche. L'objectif de cette analyse est aussi d'encourager les principaux intéressés à s'interroger sur leurs méthodes, les objectifs qu'elles servent et leur déploiement.

La question de recherche à laquelle nous tenterons de répondre se formule comme suit :

Comment la communication interne des Junior Entreprises belges contribue à la pérennité de ces organisations

5. Méthodologie

Pour analyser le rôle que joue la communication interne dans la pérennité des JE belges, une exploration du terrain de recherche est nécessaire. Cette section portant sur la méthodologie employée expliquera le choix d'une approche quantitative-qualitative dans cette étude. Nous y détaillerons également le procédé utilisé pour la collecte et l'analyse des données.

5.1. L'approche quantitative-qualitative et inductive

La méthode quantitative est construite de manière à mesurer et quantifier des données. Combessie (2007) propose une vision nuancée du questionnaire dans l'approche quantitative. En effet, bien qu'il avance que c'est un outil statistique qui doit être fondé sur des hypothèses préconstruites, il met en exergue que l'on peut s'en servir comme outil exploratoire pour préparer des phases d'entretien. La recherche de ce mémoire a été conduite dans cette perspective : appréhender le terrain à l'aide d'un questionnaire et adapter le guide d'entretien ensuite.

Le choix de l'entretien qualitatif se justifie par la vocation à appréhender et comprendre la complexité d'un phénomène dans son ensemble. La posture interprétative se fonde sur des données et non des savoirs préconçus (différence avec la posture positiviste). Il convient de sélectionner minutieusement les témoins privilégiés pour tenir compte des contextes variés dans lesquels se déploient les expériences étudiées. Dès lors, nous devons considérer que leurs discours ne sont pas objectifs car plongés des circonstances et un environnement précis. Si l'on exclut toute subjectivité, on passe à côté des spécificités des actions, des processus et des interactions humaines, qui sont pourtant le cœur de cette démarche. Chaque phénomène étudié comporte de nombreuses complexités, qu'un chercheur se doit d'approcher au mieux. Ces dernières peuvent causer des changements dans le processus de collecte et d'analyse de données, obligeant le chercheur à identifier, décrypter et commenter leur influence.

Dans la continuité de cette logique, le cœur de l'approche de terrain résidant en la méthode qualitative, une procédure inductive sera de mise. Pour clarifier, l'induction accorde la primauté à l'enquête, à l'observation, à l'expérience de terrain pour en tirer des leçons et des constats universaux (Martin, 2012).

Avec un raisonnement inductif, la démarche ne peut être exhaustive et finale, c'est une recherche en constante évolution (Denis & al., 2019). En somme, pour mener à bien cette

recherche, il est essentiel de tolérer une certaine imprécision et une flexibilité sans pour autant s'acquitter de la rigueur scientifique (Glaser & Strauss, 2010, pp. 204-205). Ce mémoire ne prétend donc pas proposer une étude complète des phénomènes vécus par les membres des Junior Entreprises en Belgique. Cependant, nous espérons ouvrir la porte à d'autres recherches.

5.2. Collecte de données

5.2.1. Questionnaire quantitatif exploratoire

Comme expliqué précédemment, les questionnaires quantitatifs peuvent être utilisés à titre exploratoire pour le reste de la recherche. Cependant, par définition, leur construction mène à une mesure statistique d'un phénomène, où chaque question est posée de la même manière à chaque participant et dans le même ordre (Combessie, 2007). Un questionnaire peut également permettre de récolter des données pour classer les répondants selon des caractéristiques socio-démographiques, des valeurs catégorielles ou encore des valeurs ordinales (Slater & Hasson, 2024).

Dans notre cas, l'objectif est de récolter des informations sur la perception de la communication interne dans les JE par les membres qui les composent, qu'ils fassent partie de la chaîne décisionnelle ou non. Nous cherchons à évaluer de façon basique le niveau de connaissance, des effets et des formes qu'elle peut prendre. Certaines questions nous permettent également d'établir un lien entre l'utilisation des outils et le rôle du répondant dans l'organisation.

L'enquête, dont les questions figurent en annexe, a été construite selon l'état de l'art, en se concentrant sur l'aspect social, la question du *knowledge management* et celle de l'évaluation de la communication interne. Celle-ci a été diffusé en anglais car certaines organisations utilisant le français, d'autres utilisant le néerlandais, la langue utilisée dans le réseau JEB pour s'adresser à tout le monde à la fois est l'anglais. Un autre point important à prendre en compte dans la présentation des options du questionnaire est que chaque JE possède sa propre nomenclature pour certaines procédures, pour les rôles qui les composent et pour ses départements. Cela implique d'employer une nomenclature commune à toutes pour limiter les incertitudes des répondants et de fait obtenir des réponses fidèles à la réalité.

Toutefois, il est important de noter que les résultats de ce questionnaire vont servir à préparer la suite de la recherche. Nous ne considérons pas ceux-ci comme finaux et exhaustifs pour étudier notre terrain.

5.2.2. Entretiens semi-directifs

L'approche qualitative comprend de nombreuses méthodes d'études comme l'observation participante, les entretiens de groupes ou individuels. Dans notre recherche, nous avons recours à des entretiens semi-directifs, qui sont très largement utilisés dans ce type d'approche en sciences sociales (Pin, 2023). Ce type d'entretien, défini comme une interaction verbale sollicitée par un enquêteur·rice auprès d'un·e enquêté·e à partir d'une grille de questions utilisée de façon très souple, permet de produire des données révélant la singularité de l'expérience qu'ont des individus avec des phénomènes sociaux (Pin, 2023).

Dans ce contexte, nous plaçons les personnes interrogées comme les détenteurs d'information sur notre recherche. Cela implique également que nous ne partons pas d'hypothèses préconçues mais plutôt que nous construisons de la théorie à partir des données de terrain. La qualité des entretiens dépendra alors que notre comportement en tant qu'enquêteur, nous devrons faire preuve d'écoute attentive et adapter notre usage du guide d'entretien selon la situation (Pin, 2023). Cette approche se basant sur l'expérience des acteurs du terrain de recherche est particulièrement pertinente pour notre étude.

5.2.3. Profils des participants

Une fois ces choix méthodologiques faits, nous avons élaboré notre questionnaire exploratoire. Celui-ci serait adressé à tous les membres des JE contactées pour cette recherche, qu'ils fassent partie de la présidence, des chefs de département et d'équipe ou des membres juniors et seniors, qu'ils aient des connaissances en communication interne ou non. Une fois le questionnaire prêt, nous avons contacté individuellement chaque président·e de JE pour organiser les entretiens qui prendraient place un mois plus tard. Notons que les personnes interrogées, tant via l'enquête que via les entretiens, ne sont pas des professionnels de la communication mais des étudiants dont la majorité étudient l'ingénierie, les sciences de gestion ou le droit.

Bien que chaque président occupe le même poste pour son organisation, les responsabilités exactes de ce rôle peuvent varier d'une JE à l'autre. On notera en outre que ces dernières n'ont pas le même nombre d'années d'existence et donc pas le même niveau de maturité et d'institutionnalisation. Il faut aussi prendre en compte que ce réseau est réparti sur l'entièreté du territoire belge. Les entretiens avec les présidents non-francophones se sont déroulés en anglais. Les rencontres se sont faites en visioconférence, durant 40 à 60 minutes, en amont du changement officiel de présidence pour chaque JE.

La vie des JE étant rythmée par le recrutement, les projets, les changements de managers et/ou de la présidence, l'organisation d'événements, la recherche de nouveaux partenaires et la représentation de l'organisation à des événements, les dirigeants peuvent être très occupés. Il est donc important de prendre contact avec ceux-ci longtemps à l'avance. Les dix-sept entretiens, dont vous pouvez trouver le calendrier en annexe, ont été prévus dès le mois de mars pour être répartis sur deux semaines. L'enquête quantitative a été diffusée de la mi-mars à la mi-avril 2026. Les réponses au questionnaire aideront à adapter les questions posées pendant les entretiens. Celles-ci seront filtrées par JE.

Enfin, nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec Elias, l'un des fondateurs de la JE « *Outside The Box* », qui a cessé d'exister en 2019. Lors de cet entretien, nous n'avons pas eu recours à notre guide d'entretien mais avons retracé toute l'histoire de cette organisation afin de comprendre le rôle qu'a éventuellement eu la communication interne dans cette cessation d'activité.

5.2.4. Guide d'entretien

Pour l'entretien, il est nécessaire de définir l'orientation de celui-ci pour déterminer les étapes à suivre (Sauvayre, 2021). La recherche soutient que la structure est la clé du bon déroulement d'une entrevue. Pour ce faire, il faut se poser une question de départ, qui sera la colonne vertébrale de nos démarches.

Cette question doit satisfaire trois critères (Quivy & Van Campenhoudt, 2017) : (1) la clarté, la précision et le caractère concis sont essentiels ; (2) la faisabilité, pour s'assurer de pouvoir mener à bien le projet ; (3) la pertinence, comprendre ce qui existe pour comprendre notre objet de recherche. Ce fonctionnement permet de déterminer la direction du reste de la démarche. Dans le cas présent, notre question de départ est la suivante : comment les dirigeants des JE belges perçoivent et utilisent la communication interne ?

Ensuite, nous préparons un guide d'entretien afin de définir une trame à suivre pour chaque rencontre, bien que la forme exacte de celles-ci puisse être variable. Ce guide, qui figure en annexe de cette recherche, permet de conserver une certaine structure. La version initiale a été rédigée en français et ensuite traduite en anglais pour les rencontres avec les présidents non-francophones. Cependant, compte tenu du caractère semi-directif de cette recherche, nous avons parfois modifié l'ordre des questions, leur formulation, ou nous avons posé des questions complémentaires, selon les réponses des participants.

5.3. Analyse des données

Lorsque nos données sont récoltées, nous devons les analyser afin de répondre à notre question de recherche. Dans ce mémoire, nous avons organisé différentes rubriques parcourant plusieurs dimensions de la communication interne. Celles-ci nous serviront à construire notre grille d'analyse afin de voir comment elles contribuent à la pérennité des JE belges.

Pour atteindre cet objectif, nous procédons à une analyse thématique de nos entretiens, une démarche visant à relever « ce qui est dit ». Pour ce faire, nous devons travailler en deux phases : une phase de codage ouvert et une phase de codage axial (Lejeune, 2019). La première phase consiste à s'immerger dans le matériau d'analyse pour relever les caractéristiques du phénomène étudié. En d'autres termes, nous passons au peigne fin individuellement chaque retranscription des entretiens menés pour y repérer les éléments qui nous aideront à répondre à notre question de recherche.

Avant de procéder à cette étape, il faut bien sûr retranscrire nos rencontres. Ceci a été fait en incluant les reformulations, les lapsus, les hésitations et les expressions propres à chaque président pour rester fidèle à leur discours. Une fois ce travail essentiel terminé, nous pouvons coder nos données, c'est-à-dire les organiser en thèmes et en sous-thèmes (Lejeune, 2019). En d'autres termes, nous étiquetons systématiquement les dires des personnes interrogées pour ensuite les classer selon le sujet qu'ils traitent. Nous avons dès lors nos codes ouverts.

Ensuite, nous pouvons entamer le codage axial. Ce dernier nécessite la mise en commun de nos codes ouverts. D'après Lejeune, il : « vise à les organiser, les articuler et les intégrer » (Lejeune, 2019, p.101). Nous regroupons alors nos différents tableaux de codage ouverts pour en fusionner et en hiérarchiser les sous-thèmes en thèmes centraux ou axes. Ceci permet de faire ressortir les éléments récurrents, d'identifier les éventuelles divergences ou les contradictions et de regrouper les éléments propres à une thématique principale.

Désormais, nous avons construit notre grille de codage finale constituée des colonnes suivantes ; la première comprend les codes axiaux et la seconde les codes ouverts. Une troisième colonne reprend nos notes prises pendant les entretiens et l'analyse. La dernière colonne de la grille correspond aux extraits tirés des entretiens. Ces verbatims permettent d'illustrer certains propos des présidents de JE. Grâce à cette grille, nous pouvons dégager les thématiques principales qui seront développées dans nos résultats. L'objectif étant de placer la pérennité comme dénominateur commun à toutes les dimensions de la communication interne.

6. Présentation des résultats

Une fois notre méthodologie appliquée à notre terrain, nous avons déterminé quatre axes principaux :

- la communication interne comme mécanisme d'engagement
- la communication interne comme support de la structure organisationnelle
- la communication interne comme mécanisme de transmission
- la communication interne comme mécanisme d'apprentissage

À travers ces dimensions, nous présenterons comment notre objet d'étude soutient la pérennité des JE belges. Par ailleurs, nous verrons certaines tensions observées au cours des entretiens et nous présenterons en conclusion comment la pérennité se définit dans ce contexte.

6.1. La communication interne comme mécanisme d'engagement et de fidélisation

La recherche existante ainsi que nos entretiens confirment que la communication interne peut prendre des formes multiples. Nous nous concentrons ici sur la communication orale informelle car son rôle fédérateur apparaît central pour l'engagement des membres de JE. Cependant, nous incluons certaines pratiques de communication interne formelle, notamment via des messages écrits et oraux lorsque ceux-ci sont pertinents.

6.1.1. La construction du sentiment d'appartenance

Au cours des différentes rencontres avec les présidents des JE belges, les sujets « sens au travail » et « sentiment d'appartenance à l'organisation » sont revenus plusieurs fois comme des moteurs importants pour les membres. Les présidents insistent sur ces aspects dans leurs échanges avec leurs membres, notamment dans les réunions rassemblant toute l'organisation. Yaniss, de Consulex, avance même ceci :

À partir du moment où tous ceux qui ont rejoint l'ASBL [...] gardent en tête le sens de pourquoi elle existe, le sens de pourquoi ils ont rejoint donc un sens qui peut être à la fois individuel que collectif, alors [...] toutes leurs pensées, toutes leurs façons de faire, tous leurs agissements dans l'ASBL vont être orientés vers ce sens.

Par conséquent, la raison d'exister et le sens dans une JE deviennent capital pour agir sur la motivation des membres. L'enjeu sous-tend que chacun continue de participer pleinement aux

activités de la JE et souhaite prolonger son expérience autant que possible. Pour les membres des JE, cette question du sens est un point d'ancrage dans l'organisation et dans ses opérations. Implémenter le sens au sein de la JE demande de rappeler les valeurs que celle-ci défend, son objectif à long-terme et de faire vivre la culture organisationnelle.

Il est intéressant de noter que selon Elias, un des fondateurs d'une JE qui a cessé d'exister, la communication interne a largement participé à la fin de ses activités. Cette dernière étant, selon lui, mal encadrée, les annonces de nouvelles stratégies ou de changements organisationnels n'ont pas été bien accueillies. Cela fait écho au travail de Tahri et Elkadiri sur le changement organisationnel, où la construction de sens tel que défini par Weick est central. Les collaborateurs doivent être accompagnés dans leur construction de sens lors de ces changements d'orientation afin d'obtenir leur adhésion.

Comme nous l'avons vu, le sens peut se transmettre par voie orale lors de réunions, soit un cadre formel, mais cela se fait aussi lors des échanges informels entre les membres. Une pratique fréquente dans les JE est de se retrouver après une formation, un événement ou une réunion pour discuter autour d'un verre par exemple, et créer des moments informels. Ceux-ci sont importants pour renforcer le sentiment d'appartenance car ce sont des moments de convivialité entre les membres seniors et juniors. La hiérarchie disparaissant généralement lors de tels moments, ils peuvent échanger librement et aborder tous sujets, rassemblés par cette organisation. Dans ce contexte, la transmission du sens se fait par l'intégration dont font preuve les personnes plus expérimentées vis à vis des nouveaux membres. Cet aspect social dans les JE devient, comme l'explique Sonia de JEN Consult, un élément clé de l'appartenance à la JE :

Dans les team building, tu ressens que tu fais partie de la JEN, tu vis les choses avec tous les membres et tu sens que c'est plus juste « je bosse juste pour bosser », non c'est vraiment « j'appartiens à un groupe d'amis »

Ces moments de team building, bien que peu encadrés, se révèlent être des outils idéaux pour renforcer la cohésion sociale et développer la culture de la JE. Pour approfondir sur cette culture, nous avons constaté qu'elle est semblable dans toutes les structures belges analysées. Nous notons un point commun des JE : l'organisation repose toujours sur une hiérarchie horizontale où la voix de chacun peut être entendue et où les responsabilités ne sont pas des symboles de supériorité. Dans certains cas, les managers de département ne sont pas les seules personnes qui gèrent un projet et qui sont en contact avec le client. Dans le cas d'Expand, les membres des départements à projets sont désignés chefs de projet. Cela témoigne d'une

horizontalité qui est chère à ces organisations. S'ajoute à cela un besoin de transparence au sein de l'organisation sur les choix stratégiques, les objectifs visés, les erreurs rencontrées et les activités de chacun. Combinée avec les team building fréquents et la formation d'un groupe d'amis, la culture d'une JE se définit par son caractère familiale et inclusif. D'après Alexandre, président de Junior Consulting Louvain (JCL), cela serait dû notamment au statut d'étudiant commun à tous les membres :

On est tous âgés entre 18, 21 ou 22 ans maximum, donc on est tous dans la même tranche d'âge

Il arrive d'ailleurs souvent que des personnes ayant des postes à responsabilités comme dans le management ou la présidence, soient plus jeunes que les membres dont ils sont responsables, pouvant menacer la validité de leur autorité. Ici, la culture et sa traduction par la communication interne permet d'affermir la légitimité du membre responsable en charge. Malgré ce besoin de légitimité, les présidents insistent sur l'écoute qui règne dans leur organisation. D'après Maya, présidente de N-HiTec, c'est le pilier de l'inclusion :

[Les membres] ils se rendent compte que leur avis compte autant que l'avis d'un administrateur [...] le membre se rend compte qu'il est pas simplement un pion, c'est un membre à part entière

En somme, la communication interne au sein de la JE, qu'elle soit formelle ou non, traduit la culture organisationnelle et la caractérise en lui donnant du sens. Ce sens va ensuite servir de point d'ancrage aux membres et va motiver chaque action entreprise pour l'organisation. In fine, la communication interne participe largement à la rétention des membres grâce au sentiment d'appartenance qu'elle diffuse, se révélant être un outil puissant de cohésion et de motivation.

6.1.2. Communication et motivation des membres

En effet, la communication interne dans les JE belges contribue à la motivation des membres de l'organisation. Cela est un élément important pour la pérennité de ces structures car on observe un lien entre la motivation des individus et leur niveau de performance. Pour les motiver, en complément du sentiment d'appartenance et de la cohésion sociale, la reconnaissance au travail est un levier récurrent. Les présidents insistent sur la place qu'occupe cette dernière pour faire perdurer l'engagement des membres. La plupart des membres ne pouvant pas être rémunérés par les JE, l'expérience devient une des sources principales de

motivation. Par conséquent, la reconnaissance du travail accompli aide à conforter le membre dans son choix de s'impliquer dans l'organisation, de s'y dévouer. Nous pouvons donc montrer un lien direct entre la performance des membres, résultant de la valorisation de leur travail et leur participation à la vie de la JE. D'après les participants à notre recherche, c'est par ce biais que la communication interne va se refléter sur la réputation externe de l'entreprise.

Comme expliqué dans notre contexte, les JE doivent renouveler leurs effectifs chaque année. Pour attirer de nouveaux membres, il est primordial de rendre cet engagement attrayant pour les étudiants. Dès lors, une communication interne valorisante et encourageante fera des membres les ambassadeurs naturels de l'organisation.

Il existe un second enjeu externe pour les JE : elles doivent convaincre des potentiels clients de leur capacité à produire des projets concrets et bénéfiques pour les deux parties. Si une JE ne réalise pas de projets, ses sources de revenus se limitent aux partenariats. Les partenaires exigent certaines conditions pour, comme les clients, obtenir un retour sur leur investissement. Pour convaincre les entreprises, les JE doivent miser, du moins en partie, sur leur réputation. De facto, la communication interne prend un rôle clé dans la façon dont la JE sera évoquée par ses membres à l'externe et donc comment elle sera perçue. De plus, comme évoqué par différents présidents, si l'organisation a une mauvaise réputation, les membres ne voudront pas que cette image leur soit associée, ils ne prôneront pas leur appartenance et pourraient perdre leur motivation. Finalement, la communication interne permet un alignement entre les membres et renforce la communication externe.

La communication interne se révèle être un pilier pour non seulement renforcer la cohésion mais aussi pour assurer que la vision interne aura le reflet externe souhaité. Elle devient alors un outil de pilotage pour la réputation de la JE à travers la motivation des membres. Julien, président d'Expand Consulting, avance l'idée suivante :

Si on voit justement que tout le monde est dans le même état d'esprit et que tout le monde collabore à fond sur un projet qui les drive, on va nous-mêmes être poussé à se donner à fond, ne fût-ce que pour atteindre le même niveau d'exigence que les autres, uniquement par respect

Cela nous éclaire sur la façon dont cette motivation se propage. C'est une compétition saine où chacun tente d'égaler son collègue. Il en résulte une dynamique motivationnelle où les uns tirent les autres vers le haut. Ici, la subtilité de l'acte communicationnel se trouve dans l'exemplarité de certains membres. Ceux-ci peuvent conseiller leurs collègues et les entraîner dans un cercle

vertueux. Cela appuie aussi la culture observée dans ces organisations, où l'on aplati la hiérarchie et où chacun fournit des efforts vers un but commun à tous les membres. Donc grâce à une communication interne, très informelle et une structure hiérarchique très horizontale, les efforts de chacun des membres sont très facilement mis en valeur. La visibilité de ces efforts renforce la cohésion du groupe et contribue ainsi à la pérennité de la JE.

En bref, la communication interne est, comme le soutient Thierry Libaert, un outil de management stratégique supportant la cohésion sociale et la performance. Nous avons vu un réel lien entre la motivation d'un membre et son implication dans l'organisation. Les présidents interrogés s'accordent à dire que les membres motivés se remarquent par leur présence infaillible à toute activité organisée par la JE, qu'il s'agisse d'évènements³, de team building, de réunions, d'activités annexes (organisés par d'autres JE), leur proactivité dans leurs tâches et leur réactivité dans la messagerie interne. Cet engagement est un signe prometteur pour ces structures car elle est le moteur de l'engagement des membres sur le long terme. Nous pouvons donc dire que pour qu'une JE soit pérenne, la motivation des membres doit devenir inhérente à la culture organisationnelle grâce à une communication interne de qualité.

6.1.3. De l'engagement à la fidélisation

Selon plusieurs présidents, il apparaît que les membres les plus motivés sont souvent les nouvelles recrues de la JE. Ils sont curieux, ils découvrent le fonctionnement de l'organisation, ils repèrent ses éventuelles failles ou faiblesses et veulent contribuer à les remédier. Par déduction, cette motivation a parfois tendance à s'essouffler avec le temps. Il est donc crucial que la communication au sein de la JE renforce la fidélisation de ses membres.

Les présidents évoquent que le sentiment d'avoir fait le tour des possibles au sein de l'organisation, tant dans les missions à réaliser que les postes à occuper, est un des facteurs de démotivation. Il en va de même concernant la différence entre les attentes et la réalité. En effet, d'après Alexandre, certains rejoignent les JE pour enrichir leur CV ou parce qu'ils voyaient cette expérience comme quelque chose d'amusant :

³ Pour les JE, les événements courants sont des business games, des « crack the case », des « hackathon », des conférences ou encore des formations publiques.

Les démotivations c'est les mêmes, c'est des gens qui voilà qui sont hypés par JCL, ils voient la plus-value que ça a sur leur réseau, leurs contacts ou leur CV, mais ils sont pas prêts à s'engager autant

Ces derniers ne s'engageant pas pleinement dans l'organisation, leur manque d'implication est rapidement remarqué par l'organe d'administration mais aussi par leurs collègues. Il est clair que cette attitude va à l'encontre de la culture, évoquée précédemment où chacun tire son prochain vers le haut. Le risque de démotivation du reste du groupe est alors un nouvel enjeu auquel font face les JE. Maintenir le niveau de motivation et encourager les membres à rester dans l'organisation plus d'un an devient un défi dont la communication devra tenir compte. Certaines contraintes propres au contexte étudiant exacerbent d'avantage ce problème, comme les changements d'université pour les masters, les échanges Erasmus, les stages ou simplement le temps consacré aux études.

Nous avons donc cherché à comprendre les dispositifs de communication interne que les JE développaient pour retenir leurs membres, les fidéliser, même au-delà de leur aventure au sein de la JE. C'est pourquoi la communication de la plupart de ces organisations réserve une place importante à son réseau d' alumni. D'après Thomas, président de HEC Advisory, un premier critère pour la fidélisation des membres est d'en limiter le nombre :

Le fait qu'il y ait effectivement une vingtaine de personnes qui se tirent vers le haut. C'est la seule raison pour laquelle le HEC Advisory a survécu, très clairement [...]

La taille de la structure jouerait alors sur la motivation. Plus il y a de membres, moins l'organe d'administration est capable de suivre leur développement et leur implication individuelle et plus la communication doit être présente. Par conséquent, plus les JE sont grandes, plus elles présentent un réel besoin de communication interne formelle et informelle. Les échanges oraux entre les membres sont enrichissants pour créer des liens, comme le soutient Charpentier. Comme Sonia et d'autres présidents nous l'ont confié, il est important de faire ressentir l'appartenance au groupe. Maya a également mentionné une lutte contre l'isolement des membres :

Si je vois un membre qui est tout seul et qui, oui il fait son taf mais il arrive pas à créer des relations avec les autres membres, c'est un problème, je dois l'aider

Il y a un consensus à ce sujet : les personnes isolées peineront à trouver une raison d'accomplir leurs tâches, ou du moins leur expérience sera incomplète. En plus des contacts informels

pendant les team building, une majorité de JE met en place un système de parrainage. Ce concept consiste en l'accompagnement d'un nouveau membre junior, par un membre senior. Ceux-ci vont fonctionner comme un binôme. Le junior se voit assigner ses propres tâches, mais le senior, riche de son expérience dans la JE, sera une personne de référence pour le junior. Ce parrainage fait partie d'un système de communication et de transmission du savoir relativement formel. Cela permet de donner un levier facilement actionnable aux membres entrants, de les inclure dans toutes les opérations et renforcer l'adhésion et par-delà la pérennité de la JE. Pour prolonger l'engagement des membres, les propos des présidents convergent : il est important de communiquer fréquemment avec les membres. Il s'agit ici surtout de communication formalisée via une messagerie interne comme Microsoft Teams, Google Chat, Slack ou encore Discord. Ces outils sont particulièrement adaptés pour structurer les conversations et cibler les personnes ou groupes de personnes à qui les messages sont principalement destinés. Bien sûr, dans une idée de transparence, la plupart des canaux de ces messageries sont accessibles à tous, mais certains messages sont adressés à une équipe ou un département en particulier.

Certaines JE multiplient les canaux de communication interne. FuCAM Junior Consulting (FJC) ou Expand ont développé des newsletter internes, plus formelles que les messageries, pour synthétiser les informations en un courriel. Ces supports plus concis qu'un ensemble de messages permettent aussi d'inclure les réseaux d'alumni dans la communication et donc maintenir leur engagement. On notera que les alumni participent également à la pérennité des JE en conseillant l'organe d'administration en poste et en donnant parfois des formations, preuve d'une fidélisation même après leur expérience passée dans l'organisation.

Par ailleurs, les JE étant des structures en constante évolution, les organes d'administration invitent les membres à proposer des innovations à implémenter. Cette ouverture à l'évolution de l'organisation motive les membres car en apportant leur pierre à l'édifice, leur sentiment d'appartenance grandit. Comme le propose Elisa, présidente d'ICHEC Junior Consult (IJC), les regards neufs des membres juniors permettent un retour critique sur la JE et son fonctionnement. Sans une communication interne facilitant ces nouvelles idées, les structures pourraient plus vite se figer dans une vision purement fonctionnelle.

En résumé, la communication interne permet de fidéliser les membres en maintenant leur niveau de motivation et leur sentiment d'appartenance. Cela se fait au moyen d'interactions formelles et informelles fréquentes plus ou moins outillées. L'isolement des membres est un point d'attention pour les présidents, qui tentent d'installer un climat propice à l'épanouissement des membres et à l'évolution de la structure grâce à ces derniers. Dès lors, la contribution de la

communication interne à la pérennité est évidente. La communication interne incarne une dynamique sociale favorable à l'engagement durable des membres, sans qui une JE ne peut exister.

6.2. La communication interne comme support de la structure organisationnelle

Au-delà de la motivation et l'engagement des membres, la communication interne soutient l'organisation des tâches, des rôles et des réalisations d'une JE. Dans cet axe, nous développons la structure de la communication interne dans les JE en en présentant les principaux outils. Nous expliquons ensuite comment ceux-ci impactent ces organisations.

6.2.1. Structuration des flux d'information

Tout d'abord, les JE emploient des *clouds* (Google Drive, Notion, Microsoft OneDrive, ...) pour y conserver leurs archives. Cette conservation constitue un acte communicationnel passif car il détient des informations capitales consultables au sein de l'organisation. C'est là que sont sauvegardés les documents légaux comme les statuts de la JE, des documents d'archive concernant le fonctionnement de la JE et des ressources (KPI's, archive de projets antérieurs, photos, vidéos,). Comme évoqué plus haut pour la messagerie, seule la présidence a accès à tout le *cloud*. Certaines parties nécessitent un accès spécifique, comme les documents de comptabilité, mais la plupart sont accessibles par tous les membres de la JE et offrent en soi un outil de transmission du savoir. Cet outil, qui sera détaillé par la suite, sert de fondation pour la mémoire organisationnelle.

Comme introduit précédemment, chaque JE emploie une messagerie plutôt professionnelle comme Microsoft Teams ou Slack pour la majorité de ses communications internes. Ces outils sont nécessaires car ils permettent une première structuration des flux d'informations en répertoriant les sujets abordés, les personnes impliquées et les rôles de chacun. Pour la plupart des entreprises, la structuration des accès et des informations est identique : les seules personnes ayant accès à tous les canaux de ces plateformes sont les membres de la présidence (président, vice-président et trésorier) de l'ASBL. Les managers, quant à eux, ont accès à la quasi-totalité des canaux, à l'exception d'un canal réservé à la présidence. Enfin, les membres qui ne sont ni managers ni dans la présidence, que nous appellerons ici simplement membres, ont accès à tous les canaux sauf ceux réservés à la présidence et au management. Il existe parfois des canaux privés pour les membres d'un même département pour que leurs échanges ne polluent pas les canaux communs.

Cette structuration rend compte du rôle que chacun occupe dans l'organisation et installe une certaine hiérarchie. Cette hiérarchie n'est néanmoins, selon les présidents, pas ressentie par les membres car cela va de pair avec le niveau de responsabilité. La façon dont la communication interne est développée structure donc l'organisation.

En complément de ces plateformes, les JE ont recours à une conversation de groupe, souvent sur Messenger, pour les communications plus informelles, par exemple pour planifier un team-building ou des covoiturages pour se rendre à un évènement. Dans ce type de communication, les membres ont tous accès aux mêmes outils, aux mêmes informations, la hiérarchie présente sur la messagerie est effacée. Les présidents des JE les décrivent comme un simple espace de discussion, d'échanges purement informels. Les conversations peuvent être liées à l'organisation mais traitent plus souvent des membres entre eux pour intégrer du second degré dans la JE, rendant cette expérience plus épanouissante.

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné l'emploi de courriels dans ces structures. Ces outils sont perçus comme plus formels et synthétiques que les autres. Ils sont principalement utilisés pour rappeler les échéances et dates importantes ou pour partager des questionnaires de *feedback*⁴. Cette dernière pratique reste minoritaire dans les JE et sert surtout à formaliser les retours sur expériences exprimés dans des contextes informels. Cependant, l'avantage de l'*e-mailing* est son potentiel de synthèse de l'information. Nous avons appris que certains membres peuvent parfois se sentir submergés par une trop grande quantité d'informations. Il convient dès lors de rédiger les courriels de manière succincte et leur proposer un résumé de ce qu'ils doivent absolument savoir. Cet outil, lorsqu'il est judicieusement utilisé permet donc de hiérarchiser l'information pour tous les récipiendaires.

Enfin, la communication interne orale se fait dans deux contextes différents. Le premier, plus encadré et plus formel, est celui des réunions officielles. Chaque JE en organise, à des fréquences variables d'une organisation à l'autre, pour rassembler tous ses membres et les informer sur la situation de l'organisation. Cela permet de faire un point sur les activités de chaque département, d'informer sur l'état d'avancement des projets, de faire transparaître ce qui a été discuté au sein de l'organe d'administration, de proposer des innovations, de consulter les membres pour prendre des décisions, de chercher du *feedback* et de créer un moment

⁴ Notion développée dans le point 6.3.2 (p. 48)

d'union. Dans certaines JE, les départements organisent également leurs propres réunions pour coordonner leurs activités respectives. De ces rassemblements émanent des procès-verbaux qui sont ensuite accessibles sur le *cloud* et/ou dans la messagerie professionnelle. En somme, ces réunions remplissent toutes les fonctions de la communication interne défendues par Michon⁵ (1994).

Le second contexte de communication interne orale regroupe tous les moments informels orchestrés par la JE où des échanges oraux ont lieu (team-building, événements, coworking, ...). Ces derniers servent un but de cohésion et de renforcement du sentiment d'appartenance à l'organisation.

Donc, cette organisation des flux de communication interne contribue également à la structuration de la JE. Nous remarquons aussi que les moyens de communication sont nombreux et leur fréquence d'utilisation est élevée. Or, d'après Yaniss :

Plus la communication est renforcée dans une ASBL, plus tu sais qu'elle va être solide

En complément, Thomas indique la chose suivante :

S'il n'y a pas de communication interne, pour moi il n'y a pas d'alignement et s'il n'y a pas d'alignement, il n'y a pas de JE

La communication interne rend possible l'alignement social, culturel et stratégique. Sans cet outil, il est impossible de maintenir une structure. Lorsqu'elle est bien utilisée, en employant les canaux adéquats, l'information va contribuer à consolider et à structurer l'organisation, facilitant ainsi sa capacité à perdurer.

6.2.2. Coordination et efficacité collective

La structuration de la communication interne présentée ci-dessus remplit plusieurs fonctions. En plus de clarifier les rôles de chacun en hiérarchisant l'accès à l'information, elle permet de coordonner les activités. En effet, les messageries sont un moyen indispensable pour communiquer globalement avec les personnes concernées, répartir les tâches, formaliser les

⁵ (1) Transmettre les informations nécessaires au fonctionnement de l'organisation, (2) renforcer le sentiment d'appartenance, (3) instaurer de la convivialité, (4) stimuler la participation, (5) fédérer les équipes autour de projets communs et (6) impliquer chacun dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

attentes et assurer une visibilité du rôle de chaque membre dans les projets.. De cette manière, la communication interne participe à l'efficacité du groupe.

Par ailleurs, ces messageries servent aussi d'outils de gouvernance à disposition des administrateurs. Ils peuvent voir les statistiques d'utilisation de chacun et faciliter la surveillance de l'activité. Les présidents affirment que l'organe d'administration utilise ces outils pour repérer les membres moins actifs, éventuellement parfois démotivés. Leur réflexe est de prendre contact avec ces derniers pour chercher à comprendre la raison de cette baisse d'activité et déterminer ce qu'il est possible de mettre en place pour pallier ce problème.

Finalement, c'est par ces canaux que se transmet la reconnaissance formelle du travail des membres. Lorsqu'une réalisation est mise en valeur par un message approprié, il permet, comme expliqué précédemment, le prolongement de la culture organisationnelle et de la reconnaissance de l'effort fourni et participe à la motivation. D'après Catherine, présidente de Scaleta, une des plus jeunes JE du réseau, si la communication interne ne sert qu'à organiser les activités, l'aspect humain et social de l'organisation passe au second plan :

It's also a thing of if you're only discussing work, if you're only discussing logistics, only discussing things that need to be done, then the human side of people gets neglected. They don't feel that they're properly recognized, they don't feel their work has meaning, has value and they start becoming demotivated.

Les formes de communication interne dans les JE visent donc aussi un but d'humanisation de l'organisation. Avec des outils facilement utilisables par les membres et des espaces adaptés aux différents besoins de la structure, les JE coordonnent leurs activités et favorisent l'efficacité du groupe. La communication aide à maintenir un niveau de productivité élevé et participe à la culture organisationnelle, contribuant ainsi à la pérennité de l'organisation elle-même.

6.2.3. Impact sur la qualité et la performance

En permettant une meilleure efficacité à la JE, la communication interne améliore également la qualité des projets de l'organisation et impacte sa performance. Les présidents ont plusieurs fois insisté sur l'importance d'avoir un département « Qualité » qui a pour responsabilité de régulièrement auditer les process et la structure. En principe, tout élément de communication destiné à sortir de la JE (devis, publication sur les réseaux sociaux, projet) doit d'abord être évalué en interne pour assurer un niveau de qualité. Le but sous-jacent des audits est

l'amélioration continue des pratiques. Selon Éléanore, présidente de la JEWaC's, une bonne communication interne permet de cibler les failles et de travailler à les améliorer :

Toutes les erreurs qu'on a pu rencontrer cette année, on s'était dit qu'on allait noter tout dans les hand over justement pour ceux de l'année prochaine. [...] Ca augmente la qualité de travail une fois qu'on a une bonne communication interne je pense

Dans certains cas, c'est la JE au complet qui participe à cette auto-évaluation, révélant l'importance de la communication interne dans l'orientation de l'organisation vers un but commun, remplissant une fonction de cohésion et de coordination. La communication interne dirige alors la qualité de tous les projets réalisés, de toutes les innovations implémentées au sein des JE ou encore l'organisation des événements.

Une communication interne qui encadre et met en lumière la qualité des performances de la JE, l'amélioration continue de ses process et identifie la participation active de ses membres contribue grandement à la performance de l'entreprise.

En résumé, les JE se servent aussi de la communication interne pour soutenir le niveau de qualité de leurs projets, garantissant par là même une satisfaction de leurs clients. Ceux-ci étant la source principale de revenus de la JE, leur satisfaction est essentielle pour la réputation de l'organisation et donc pour sa pérennité. Ainsi, la façon dont les JE communiquent en interne conditionne leur efficacité opérationnelle et leur performance organisationnelle. Finalement, la communication interne rend l'organisation fonctionnelle et lui apporte de la stabilité.

6.3. La communication interne comme levier d'apprentissage et d'adaptation

6.3.1. Gestion des erreurs et communication

Dans les JE, la gestion des erreurs peut se révéler cruciale. Au cours de nos entretiens, nous avons enquêté sur le rôle de la communication interne dans cette gestion. Pour les présidents interrogés, l'enjeu est de limiter la répétition des erreurs pour limiter les conséquences qui pourraient en résulter. L'organisation peut être sa propre menace si elle est incapable d'agir sur ses faiblesses.

Avant de nous pencher sur les aspects communicationnels de la gestion des erreurs ou des problèmes internes, définissons ce qu'est un problème. Aux yeux des JE, un problème est toute incohérence interne qui pourrait engendrer une crise mineure ou majeure. Pour illustrer cette

définition dans notre contexte, une erreur interne mineure peut être la mauvaise organisation d'une réunion ou le mauvais archivage d'un document. Un cas plutôt majeur serait une tension entre des membres. En théorie, ce type d'erreurs n'ont que des répercussions internes. En revanche, certaines erreurs internes peuvent avoir des répercussions externes comme un retard par rapport à une échéance d'un projet ou une mauvaise organisation pour un événement. D'après Yaniss, ces problèmes sont nécessaires pour amener de l'innovation dans la JE :

Si on n'est pas confronté à des problèmes [...] on n'a rien à mettre en place, c'est parfait

Lorsqu'une erreur survient, les membres de la présidence sont parmi les premiers au courant, faisant écho à la hiérarchisation de l'accès à l'information démontré précédemment. La première chose à faire, selon eux, est d'évaluer la gravité de la situation. Donc, l'impact potentiel du problème dicte l'action à mener pour y répondre. L'enregistrement de l'erreur dans les processus communicationnels se fait par le biais des procès-verbaux des réunions à tous les niveaux.

Dès qu'il y a une incohérence organisationnelle, elle est documentée et peut donc être tracée. Pour certaines JE, l'introduction d'un tableau de non-conformités, recommandé par la norme ISO 9001, permet d'évaluer systématiquement l'impact potentiel des erreurs vécues en interne et à renforcer leur traçabilité. Ces pratiques s'inscrivent dans le prolongement de la transparence, aspect important de la culture organisationnelle de ces organisations. De plus, selon Hélène, présidente du Louvain-la-Neuve Juris Club (LLN JC), cette traçabilité contribue à l'amélioration continue des activités :

On a vraiment relu de fond en comble le débriefing qu'on avait fait [...] et ça s'est ressenti dans les feedbacks des participants cette année que l'événement était encore mieux qu'avant

Ayant tenu compte des soucis rencontrés dans une édition passée d'un événement, cette JE a pu apprendre de ses erreurs et de ses manquements pour produire une version plus réussie de ce même événement. La forme qu'a prise la communication interne a permis un apprentissage pour l'organisation.

Cependant, dans des cas impliquant des membres, comme des tensions ou des pertes de motivation, les présidents insistent sur le respect de l'anonymat des personnes concernées. Parfois, l'erreur est même entièrement invisibilisée. Bien qu'allant à l'encontre du principe de transparence qui règne dans les JE, cela vise à limiter les discordes qui pourraient en émaner. C'est donc la morale et l'éthique qui priment dans ces situations.

Concernant les erreurs internes ayant des répercussions externes, les présidents affirment toujours chercher à s'entretenir avec les personnes qui sont à l'origine du problème. Leur objectif n'est pas de faire preuve d'autorité et de blâmer ces responsables mais plutôt de comprendre pourquoi ce problème a eu lieu et d'aider les responsables à trouver une solution. Ici, la communication interne entre l'organe d'administration et les personnes à l'origine de l'erreur est unifiante, pour converger vers un but commun qui est la résolution de la situation.

En résumé, la communication interne mobilisée pour la gestion des erreurs internes sert plusieurs objectifs selon la nature du problème et ses conséquences potentielles. Selon les JE, le temps de réaction et la traçabilité de la résolution sont les aspects les plus importants dans cette gestion. Un temps de réaction trop long laisse la situation s'aggraver et une résolution introuvable laisse les futures générations sans pistes pour gérer des cas similaires. Par conséquent, la communication interne contribue à l'apprentissage organisationnel par la gestion des erreurs.

6.3.2. Gestion des ressources humaines et culture du feedback

Plusieurs fois dans notre recherche, la communication interne a été désignée comme « l'agent du lien ». Parmi les JE, il y a consensus sur le fait que la communication interne inclut tout échange d'information formel ou informel entre les membres d'une même organisation. Suivant cette définition, nous pouvons alors considérer que la culture du feedback fait partie intégrante de la communication interne.

Dans la majorité des JE belges, cette culture est plus ou moins développée et outillée. Certaines JE utilisent des questionnaires pour enquêter sur le niveau d'intégration, sur la satisfaction vis-à-vis de l'expérience globale ou le ressenti par rapport à des formations, des événements ou des projets. Ces approches, suivant une dynamique *top-down*, aident les dirigeants à piloter l'organisation pour respecter les desideratas des membres. Alexandre mentionne également le recours à ces questionnaires pour faire du *reporting* et développer des *KPI*⁶, devenant alors un outils de mesure. D'après Aurélie, présidente de CS Labs, ces questionnaires permettent également de jauger l'implication et la motivation d'un membre :

Si justement un membre ne s'investit pas, on aura pas de feedback de sa part

⁶ Key performance indicator

Par ailleurs, le feedback plus informel est, d'après nos entretiens, la forme la plus courante dans les JE. Les messages les plus fréquents visent à motiver les membres par exemple en reconnaissant le travail accompli. Les présidents insistent sur l'importance de la culture organisationnelle pour que cette forme de feedback soit multidirectionnelle et non uniquement de la présidence vers le reste de l'organisation. Le caractère informel permet aux membres de s'exprimer plus librement et de discuter des pratiques de la JE. Dès lors, le feedback informel permet à l'organisation de remettre en question ses pratiques et de s'orienter vers une amélioration continue.

En plus de bénéficier à la JE, la culture du feedback sert aussi aux membres eux-mêmes. En partageant des critiques constructives sur le travail de leurs collègues, ils peuvent transmettre leurs connaissances et permettre à ces derniers de s'enrichir. Comme les présidents l'ont répété dans nos entretiens, une des missions des JE est d'offrir à leurs membres un apprentissage basé sur la pratique. Grâce au feedback, qu'il soit formel ou non, les membres peuvent directement comprendre et corriger les erreurs. D'après Thomas, le feedback doit servir ce but :

Parce que techniquement oui quelqu'un sait pas utiliser Excel ... Vaut mieux que je fasse le truc moi-même, mais si je lui apprend jamais, il ne saura jamais le faire

Cela nous amène à la dimension humaine de la culture du feedback. Cet exemple nous montre que la vitesse d'exécution ne doit pas primer sur le développement personnel du membre. En outre, certains présidents ont relevé que la façon de donner le feedback était un facteur essentiel de sa résonance chez le récepteur du message. Pour produire un feedback pertinent et recevable, chacun doit savoir comment s'adresser à son prochain.

Afin de donner plus de place à l'humain, les JE belges organisent des rendez-vous individuels entre chacun de leurs membres, quel que soit le rôle que ce dernier occupe, avec le responsable du département des ressources humaines (RH) ou un membre de la présidence. Ces entretiens sont souvent dénommés « entretiens de management humain » et offrent aux membres un espace de discussion sécurisé pour partager leurs attentes et exprimer leur ressenti par rapport à la gestion et les décisions prises au sein de la JE. Bien que la personne encadrant cet entretien prenne note de l'échange, ces notes sont anonymisées pour protéger le membre. Les présidents s'accordent à dire que cet outil de management leur permet de remettre en question certaines pratiques mais aussi de comprendre les raisons de la démotivation des membres.

En définitive, la culture du feedback contribue à l'humanisation de l'organisation et à son amélioration continue. Les facteurs de sa réussite se basent sur l'écoute, pour produire des feedbacks recevables par chacun, ainsi que sur la participation collective. En étant un prolongement de la culture organisationnelle, la culture du feedback participe à la motivation des membres en leur permettant d'être écouté et en valorisant leur contribution à la JE. Ces éléments démontrent que la pérennité est en partie conditionnée par l'implication active de tous les membres dans l'évolution de l'organisation.

6.3.3. Apprentissage organisationnel

Nous l'avons déjà mentionné, le feedback participe à l'amélioration continue des JE et permet, a fortiori, de développer des outils capables de répondre aux manquements organisationnels. En soulevant les failles à corriger, les membres deviennent ainsi des acteurs essentiels de l'apprentissage organisationnel. Leur contribution repose notamment sur la traçabilité des retours formulés. Hélène a d'ailleurs témoigné de l'importance de conserver une documentation des feedbacks afin de pouvoir rebondir sur des erreurs ou des problèmes relevés antérieurement. Cette mémoire exploitable constitue dès lors un levier d'amélioration.

De plus, l'accumulation de ces traces au fil des années favorise une gestion plus efficace de l'organisation. Elles offrent à l'organe d'administration une cartographie des pratiques mises en place, permettant d'identifier les solutions déjà développées ainsi que les ajustements encore nécessaires. Cette capitalisation sécurise les générations futures, qui peuvent s'appuyer sur les apprentissages passés pour appréhender certaines difficultés et mieux y répondre.

Ce processus amène un bénéfice réciproque, à la fois pour les membres et pour l'organisation elle-même. D'une part, il permet aux membres de développer leur capacité d'analyse et leur réflexivité dans la gestion des situations rencontrées. D'autre part, il évite aux JE de répéter les erreurs déjà identifiées. En ce sens, l'apprentissage organisationnel renforce l'adaptabilité de la structure, lui permettant d'évoluer continuellement. Cette capacité d'ajustement apparaît alors comme une condition essentielle de leur pérennité.

Donc, l'apprentissage organisationnel apparaît comme un pilier fondamental de pérennité des JE. En permettant la conversation, la transmission et la réutilisation des enseignements des expériences passées, il assure un développement continu de l'organisation, de sa gestion et des compétences de ses membres malgré leur renouvellement constant. Plus qu'un simple outil de correction, c'est une ressource stratégique qui permet aux JE de s'adapter et de se structurer pour renforcer leur capacité à faire face aux évolutions de leur environnement.

6.4. La communication interne comme mécanisme de transmission et de continuité

6.4.1. Les dispositifs de transmission

Les JE étant contraintes de renouveler, au moins en partie, leurs effectifs chaque année, elles doivent mettre en place des dispositifs pour limiter les frictions avec les futures générations. Ceux-ci vont des procès-verbaux des réunions aux archives sur la réalisation de projets. Nous explorerons la variété d'outils développés par les JE et leur impact dans le *knowledge management*.

Les dispositifs les plus fréquents dans les JE sont les « *position books* » ou « *handovers* »⁷. Ces documents sont des ressources précieuses pour les membres ayant des postes à responsabilité. Ils servent à répertorier toutes les exigences de la position, les échéances notables ainsi que les problèmes rencontrés par leurs prédécesseurs. Les présidents interrogés ont également expliqué que ces documents présentent les recommandations ou idées d'innovations d'anciens membres. Un enjeu qui se dégage de nos entretiens est la mise à jour de ces documents. Chaque personne ayant occupé un poste à responsabilité doit y implémenter son expérience, ses acquis pour limiter les pertes de connaissances. Les *handovers* sont donc critiques pour constituer la mémoire organisationnelle.

D'autres documents que l'on retrouve très souvent dans les JE sont les *process*. Ils servent à codifier les pratiques de l'organisation pour les formaliser et les institutionnaliser. Ils sont généralement rédigés par les membres occupant des postes à responsabilité où par les chefs de projets. Les JE évoquent souvent les *process* comme des sources de savoir pour la réalisation d'un projet, l'organisation d'un évènement ou le déploiement d'une stratégie. D'après Aurélie, ces ressources sont essentielles à la traçabilité des savoirs et à la minimisation des erreurs :

Déjà du coup en informatique tu vois y a quand même pas mal de dettes techniques qui s'accumulent au fil des ans parce que ben justement chacun met un peu son code donc après, ça devient difficilement maintenable

Toutefois, les avis sur ces procédures varient. Certains présidents avancent qu'une forte institutionnalisation des pratiques ferment la porte à l'innovation. D'autres défendent qu'une

⁷ Documents de transfert des informations essentielles propres à un poste (rôle, responsabilités, échéances, ...)

codification détaillée et approfondie renforce l'organisation et améliore sa capacité à répondre aux besoins des clients. Cette divergence témoigne de la variété de formes de gouvernance au sein du réseau JEB.

En plus des documents dédiés à la transmission de connaissances sur des sujets précis, les JE bénéficient de nombreuses archives. Nous avons abordé, dans la structuration des flux de communication, les *clouds* des JE. Ce sont des outils permettant la conservation de projets antérieurs, d'archives photographiques ou vidéographiques et ils regroupent toutes les ressources présentées ci-dessus. Les présidents insistent sur l'importance de leur *cloud* pour permettre aux membres d'employer les ressources nécessaires pour leurs activités. Thibault, président de Junior Consulting Hasselt, nous dit même que c'est un outils crucial :

So like our Drive is like the most crucial part of our organization

De plus, Julien défend que l'utilisation de ces ressources participe à différents aspects de la communication interne, notamment la reconnaissance :

On rappelle aux membres d'aller voir le travail des précédents parce que justement c'est cette reconnaissance et cette trace qui fait le Knowledge management

Nous devons donc considérer que sans cet outil, une JE ne pourrait continuer ses activités. Le *cloud* est un outil central car il regroupe données textuelles et supports visuels. De plus, la classification, lorsqu'elle est adroitement exécutée, devient un de ses atouts. En effet, les membres des JE sont encouragés à aller plus loin que simplement conserver leurs ressources en les ordonnant selon une nomenclature claire. La définition et la mise à jour de cette dernière est souvent réservée à une équipe ou un département « Qualité ». Nous constatons alors une hiérarchisation dans le processus de construction de la mémoire organisationnelle.

Au cours de nos entretiens, d'autres dispositifs de transmission de connaissances comme des soirées de discussion avec des alumni ou leur implication dans des formations dédiées aux membres entrants, ainsi qu'un système de parrainage se révèlent être des outils plus naturels pour les membres. Ce type de transmission n'est pas appliqué dans toutes les JE et n'est pas sans faille. Néanmoins, son ancrage humain et son implémentation se basant sur la volonté des transmetteurs de connaissances permettent une passation active, contrairement à la documentation qui est passive.

Grâce à nos entretiens, nous avons découvert l'envergure des projets et dispositifs de transmission de connaissance. La variété d'outils étudiée nous apprend qu'il y a un lien entre

la maturité des JE et le recours à ces derniers. Les plus jeunes JE expliquent implémenter de nouveaux dispositifs là où les plus anciennes ont une politique de *knowledge management* définie. L'institutionnalisation de la transmission des connaissances est conditionnée par la maturité de l'organisation. Dans tous les cas, nous observons un consensus sur la place centrale qu'occupe cette transmission dans un contexte de changements fréquents.

6.4.2. Le rôle central de la communication humaine

Les présidents de JE ont témoigné d'un besoin de diversification de la transmission des connaissances. Au-delà de la formalisation de l'information via des documents détaillant les procédures ou les responsabilités d'un rôle par exemple, la transition entre deux générations de membres est systématiquement accompagnée d'une transmission orale. Yaniss nous explique d'ailleurs que la communication orale occupe une place prépondérante dans cette transition :

On va encore [...] se baser actuellement beaucoup plus sur on va dire 70% de, enfin 60% peut-être de passation orale où on va, on va vraiment former les gens

En analysant les formes que prend la passation orale, le double-bureau de l'organe d'administration se révèle être une pratique courante et porteuse de résultats. En pratique, les membres entrants dans l'organe d'administration pour le mandat suivant assistent à toutes les réunions de leurs prédécesseurs pour en découvrir le fonctionnement. La majorité des JE appliquent ce principe et les présidents sont unanimes pour confirmer que cette expérience concrète est complémentaire aux documents de *handovers*. Pour approfondir cette méthodologie, les futurs membres de l'organe d'administration accompagnent leurs devanciers dans chacune de leurs activités pour se familiariser avec toutes les facettes de leurs futures responsabilités. La transmission orale permet également la transmission d'expérience.

Cette pratique semblant être exclusivement appliquée à l'organe d'administration renforce la hiérarchisation de l'information observée pour les supports écrits de *knowledge management*. Un système similaire est appliqué pour les membres n'occupant pas un poste à responsabilité. Ils bénéficient également d'un accompagnement pour faciliter leur intégration dans la JE, pour assurer leur compréhension de ce qui est attendu d'eux et pour répondre à leurs questions. Ce système de parrainage ou système de *buddy* consiste à créer un binôme entre un membre entrant, appelé junior, et un membre ayant au moins un an d'ancienneté, appelé senior, le « *buddy* ».

Dès son acceptation dans l'organisation, le junior peut contacter son *buddy* pour lui poser des questions, pour commencer à travailler avec lui et pour réaliser son *onboarding*. Le membre

senior a pour responsabilité d'accompagner le junior, de lui apprendre les rouages de la JE et de lui transmettre ses connaissances. Grâce à ce système, les juniors ont un point d'ancrage dans l'organisation et un exemple à suivre. C'est aussi souvent vers ce mentor que les juniors se tournent lorsqu'ils ont une baisse de motivation. Les ramifications du parrainage sont multiples mais l'objectif central est d'offrir aux membres juniors tous les outils nécessaires pour que leur expérience dans la JE leur soit bénéfique.

Parallèlement aux *buddies*, les JE orchestrent des formations sur le fonctionnement de l'organisation à l'occasion de l'accueil des juniors. Ces formations s'inscrivent dans le prolongement de l'*onboarding*, pour assurer que chacun a reçu les mêmes informations. Certaines JE vont jusqu'à consacrer une journée entière à l'intégration des membres entrants.

Ces pratiques de communication, bien qu'efficaces, ne suffisent pas à la sauvegarde de la mémoire organisationnelle. Au contraire, même si la répartition du verbatim précédent propose une proportion plus importante de la communication humaine et orale par rapport à l'écrit, les présidents interrogés nous confirment la complémentarité des outils. La transmission des connaissances repose donc sur un équilibre, une hybridation entre documents écrits et passation orale, chaque méthode venant pallier les limites de l'autre.

Dans le contexte des JE, où le renouvellement constant des membres expose l'organisation à un risque de perte de connaissances et d'expertise, la communication interne des JE doit être intelligible, mobilisable et accessible pour tout un chacun. L'hybridation des outils de transmission permet de préserver les acquis et leur réappropriation par les générations futures. Cette continuité dans la circulation des savoirs participe à la pérennité des JE en leur permettant de maintenir leurs activités et poursuivre leur développement malgré des changements d'effectifs fréquents.

6.4.3. *Les limites du knowledge management*

La contribution du *knowledge management* est indéniable dans la capacité des JE à durer. Le panel de dispositifs que nous avons étudié constitue un appui essentiel pour assurer la continuité de l'organisation. Toutefois, ces mécanismes présentent certaines limites qui nuancent leur efficacité.

Premièrement, si les différents dispositifs de transmission des connaissances offrent aux JE une multitude d'options pour la rétention de sa mémoire organisationnelle, leur mise en place seule ne garantit pas leur utilisation. L'existence d'un *cloud* structuré, de savoirs formalisés en

process ou en *handovers* ne suffit pas à l'appropriation de ces outils par les membres. L'efficacité de ces supports peut être limitée s'ils ne sont pas portés par une dynamique organisationnelle prônant leur emploi et leur mise à jour. Sans cette mobilisation, ces outils perdent progressivement de leur utilité et deviennent obsolètes.

Deuxièmement, une part des présidents de JE se repose fortement sur la communication orale parfois au détriment de la formalisation des connaissances. Bien que la communication humaine permette une transmission d'expérience plus concrète que les supports écrits, elle dépend de la capacité des membres à transmettre leurs acquis de manière exhaustive. Sans l'appui d'une trace durable, une partie de ces savoirs est susceptible de disparaître au départ des membres qui les détiennent.

Troisièmement, les JE reposent majoritairement sur l'implication individuelle de leurs membres pour assurer la passation des connaissances. Au regard de ce qu'évoque Thomas, la transmission semble davantage relever d'un réflexe attendu que de l'institutionnalisation des pratiques :

Normalement rien n'est censé se perdre de vraiment important. Quand il y a une amélioration qui est créée pendant l'année, une innovation, on essaye d'avoir le réflexe d'aller mettre ça dans le Notion (=Cloud)

Cette logique témoigne de la confiance accordée aux membres quant à la préservation des acquis collectifs. En favorisant l'autonomie et l'engagement, cette responsabilisation engendre une part d'incertitude. Ce fonctionnement rend la transmission dépendante de la rigueur et de l'investissement de chacun.

Ces limites dévoilent que la perte de certaines connaissances est inévitable. Néanmoins, la hiérarchisation de l'information observée dans les JE démontre que cette réalité est implicitement intégrée. Les efforts de conservation d'informations varient selon leur importance stratégique. En d'autres termes, la vigilance concernant les acquis qui compromettraient directement le fonctionnement de l'organisation s'ils venaient à disparaître est plus grande que pour d'autres savoirs jugés non-essentiels. Cette hiérarchisation participe alors à la pérennité de l'organisation en priorisant ce qui est le plus nécessaire au maintien des activités de la structure.

6.5. Les tensions organisationnelles

6.5.1. Une culture familiale face à un cadre professionnel

La culture organisationnelle étant relativement familiale, elle encourage la convivialité dans les JE et invite à la proximité entre les membres et par conséquent, renforce le sentiment d'appartenance à la JE. Cela aide à maintenir la motivation des membres et leur cohésion. Les présidents ont tous évoqués que cette culture permet la fidélisation des membres et engendre un engagement volontaire de leurs collaborateurs. La hiérarchie horizontale et l'égalité prônée en interne apporte à la JE une stabilité humaine, participant à sa pérennité.

Cependant, les présidents ont également témoigné du potentiel relâchement des membres quand le cadre est trop peu défini et trop informel. Nous observons alors une dualité entre l'absence de hiérarchie et le besoin d'encadrement. Des membres ayant un poste à responsabilité peuvent perdre en légitimité et peiner à réinstaller un cadre propice à l'accomplissement des tâches.

Pour répondre à ce besoin de cadre, les JE ont développé des systèmes d'évaluation. Ceux-ci n'ont pas pour but de stresser les membres mais plutôt de les responsabiliser et de les guider vers des objectifs individuels et organisationnels ambitieux. Dans le prolongement de ces évaluations, les feedbacks de plus en plus structurés dans les JE aident les membres à déterminer leurs forces et leurs faiblesses. Les présidents cherchent à maintenir la proximité sans nuire à l'organisation et à l'aboutissement du travail.

Cette tension révèle le besoin d'équilibre entre une culture autonomisante et une structure rigide. Certains présidents envisagent les relations qu'ils entretiennent avec les membres comme amicales mais attendent pour autant un comportement professionnel. Dès lors, nous pouvons considérer la culture organisationnelle comme un levier de pérennité uniquement lorsqu'elle s'accompagne de mécanismes de régulation.

6.5.2. L'horizontalité contre la hiérarchie

La représentation des JE comme des organisations horizontales semble contradictoire au regard de la hiérarchisation de l'information observée et détaillée plus haut. L'organe d'administration se montre et se veut accessible, proche du reste de la JE, prônant l'inclusion de chacun dans la gouvernance. Ce fonctionnement vise à impliquer les membres, à les inviter à prendre des initiatives et participe à construire une relation de confiance.

Toutefois, malgré l'horizontalité effective dans les JE, la nécessité d'une hiérarchie demeure. L'organe d'administration conserve, dans la plupart des cas, un rôle décisionnel dans l'organisation. Les membres en faisant partie occupent des postes dits « à responsabilités » et doivent superviser et coordonner un département ou une équipe. Dans la continuité de la hiérarchisation de l'information, les tâches de ces membres sont plus importantes pour l'activité de l'organisation.

Ce paradoxe dévoile la hiérarchie adoucie ou atténuée produite par les JE. Le principe de transparence qui règne dans ces organisations permet à chaque membre de s'approprier les décisions prises par la présidence ou l'organe d'administration. Même si les tâches diffèrent entre les membres ayant un poste à responsabilités et les autres membres, la proximité humaine est maintenue grâce aux activités informelles. De plus, les présidents rappellent que dans leur contexte, chacun est un étudiant et bénévole dans ces organisations. La hiérarchie n'est alors que fonctionnelle.

Par conséquent, l'équilibre entre hiérarchie et horizontalité se révèle être une condition de continuité. D'une part, la distance symbolique entre l'organe d'administration et les autres membres est réduite, favorisant la circulation de l'information et l'implication dans la vie organisationnelle. Cette proximité rend la fonction à responsabilités accessible aux yeux des membres et leur permet de se projeter dans une évolution au sein de la JE. D'autre part, le maintien de la hiérarchie fonctionnelle assure la coordination des activités et l'encadrement de la participation. La relation entre l'accessibilité d'un rôle et les responsabilités qu'il incombe permet une préparation progressive des membres à ces dernières et garantit donc une transition fluide entre les générations.

En ce sens, la pérennité des JE repose sur une reconfiguration de la hiérarchie, où la structure ne limite pas les interactions et n'installe pas une distance entre les membres. Cela crée un environnement propice à la transmission des connaissances, à l'engagement des membres et au renouvellement de la gouvernance de l'organisation. La conciliation de la proximité et de la structure participe dès lors à leur inscription dans la durée.

6.5.3. La motivation et les résultats

Au cours de nos entretiens, nous avons appris que selon les présidents, les membres motivés ne manquent pas à leurs tâches ni à leurs responsabilités. Leur implication se traduit généralement par une présence plus régulière, une plus grande disponibilité et un investissement plus marqué

dans les activités de la JE. La motivation apparaît alors comme un facteur assurant la réalisation d'un travail conforme aux attentes de l'organisation et à celles du client.

Pourtant, cette corrélation entre motivation et performance ne peut être interprétée comme systématique. D'après Catherine, un membre peut être motivé et investi sans pour autant être plus performant que d'autres membres montrant une implication moindre. En effet, ces derniers peuvent être moins engagés mais davantage expérimentés ou compétents. Cette observation met en exergue qu'une forte implication n'est pas seule garante de la qualité du travail produit si les compétences requises passent au second plan.

La valeur de la motivation semble alors résider ailleurs. Elle agit comme une disposition favorable à l'apprentissage et à la progression. Un membre motivé sera plus à même d'accepter les remarques, d'intégrer les feedbacks reçu par ses collègues et de se remettre en question afin de s'améliorer. Cela facilite le développement individuel et alimente les mécanismes d'apprentissage collectif de la JE, contribuant indirectement à l'amélioration continue de la JE et in fine à sa pérennité.

6.6. Conclusion des résultats

Au long de notre analyse, nous avons eu pour dénominateur commun la pérennité et nous avons tenté de mettre en lumière comment la communication interne y contribue. Nous avons articulé notre recherche autour de 4 axes qui nous ont permis d'identifier les éléments répondants à notre question de recherche : « Comment la communication interne des Junior Entreprises Belges contribue à la pérennité de ces organisations ? ».

Premièrement, la communication interne dans les JE est un vecteur de sens et de motivation au travail. Elle permet de traduire la culture organisationnelle et de guider les actions entreprises pour l'organisation. Elle constitue également un outil de management stratégique qui soutient la cohésion sociale et la performance des membres. La motivation individuelle entraîne une implication active et prolongée dans l'organisation. Elle doit alors devenir intrinsèquement liée à la culture organisationnelle pour permettre la rétention des membres. La communication interne doit en outre favoriser la propagation d'un sentiment d'appartenance à la JE grâce à des interactions formelles et informelles. En supportant la rétention des membres par le biais du sens, de la motivation, de la culture organisationnelle et du sentiment d'appartenance, la communication interne induit une dynamique sociale propice à la pérennité des JE.

Deuxièmement, les différentes formes que prend la communication interne permet de structurer les flux d'information. Elle nécessite un usage adéquat de chaque canal pour permettre l'alignement social, culturel et stratégique. Ceci contribue à la consolidation et à la structuration de l'organisation. Ces formes servent aussi un but d'humanisation de la JE. Grâce à des outils facilement utilisables et adaptés aux besoins de l'organisation, la communication interne facilite la coordination des activités et par conséquent améliore l'efficacité du groupe, maintenant la productivité. En outre, elle est utilisée pour assurer la qualité des opérations de la JE et garantir la satisfaction des clients. Finalement, l'efficacité opérationnelle et la performance organisationnelle, piliers de la stabilité d'une JE, sont conditionnées par la qualité de la communication interne.

Troisièmement, dans notre analyse de la gestion des erreurs, nous avons appris que la traçabilité et le temps de réaction pour leur résolution étaient essentiels pour en limiter les conséquences négatives et leur réapparition. Pour cela, les membres des JE en charge de cette gestion doivent communiquer avec leurs collègues et les futures générations via des outils internes adéquats. D'après les témoignages des présidents, ce sont ces traces qui permettent l'apprentissage organisationnel. Cet apprentissage permet la conservation, la transmission et la réutilisation des enseignements d'expériences passées, assure un développement continu de la JE et contribue de facto à la pérennité de l'organisation. Par ailleurs, en nous intéressant à la culture du feedback, nous avons pu mettre en lumière l'importance de l'écoute et de la participation collective dans sa réussite. Elle peut alors être le prolongement de la culture organisationnelle et soutenir la motivation des membres. Si l'implication conditionne en partie la pérennité, la culture du feedback conditionne en partie l'implication. Elle est donc un facteur indirect de la continuité de l'organisation.

Quatrièmement, nous nous sommes plongés dans le *knowledge management*, un projet continu de sauvegarde des acquis à l'aide de supports de communication internes. En effet, les JE adoptent de nombreux outils et procédés pour établir et enrichir leur mémoire organisationnelle. En institutionnalisant leurs connaissances, ces organisations minimisent leur perte dans un contexte de changement fréquent. L'information préservée doit dès lors être intelligible, mobilisable et accessible par quiconque pour maintenir les activités de la JE. Cependant, en analysant les limites de *knowledge management*, nous avons constaté que la perte de connaissances était inévitable et est implicitement intégrée. Pour nuancer cette perte, les JE hiérarchisent l'information et fournissent plus d'efforts pour la conservation de savoirs d'importance stratégique. Au regard du consensus des présidents sur la transmission des

connaissances, nous avons pu affirmer qu'elle était le pilier de la pérennité de ces organisations en priorisant les acquis nécessaires au maintien des activités et de la structure.

Toutefois, nous avons remarqué plusieurs tensions organisationnelles qui forcent à relativiser certains résultats. D'abord, les JE doivent continuellement arbitrer entre une culture familiale, autonomisante et une structure stricte, démontrant que la culture organisationnelle même si elle tend à être familiale, elle doit néanmoins s'accompagner de règles. Ensuite, l'horizontalité souhaitée n'empêche pas l'existence d'une hiérarchie fonctionnelle. Concilier la proximité et la structure crée un environnement favorable à la transmission des connaissances, à l'engagement et au renouvellement de la gouvernance. Enfin, la motivation n'assure pas à elle seule un travail de qualité mais facilite l'acceptation de feedback. Dès lors, ces tensions ne sont pas des contradictions paralysantes mais deviennent des conditions de l'équilibre de ces organisations.

En définitive, la communication interne dans les JE ne se limite pas à un échange d'informations, c'est un mécanisme transversal de structuration, de socialisation, d'apprentissage et de transmission. Elle permet aux JE de relever le défi du temps, qui impose de construire une continuité malgré des changements d'effectifs réguliers. Alors, dans ce contexte, la pérennité se définit par la capacité à organiser le changement, à maintenir son niveau de productivité et à évoluer sans cesse.

7. Discussion

Grâce à nos analyses, nous avons été en mesure de mettre en évidence les éléments de réponse à notre question de recherche. Dans cette section, nous avons tenté de prendre du recul par rapport à nos résultats en posant un regard critique dessus. Nous avons également présenté certaines limites de notre recherche et avons proposé plusieurs pistes pour des recherches futures sur notre sujet.

7.1. Retour critique et limites de la recherche

Au cours de notre travail, nous avons interrogé des membres de différentes JE belges. Il est notable que ces personnes sont des étudiants et non des professionnels. De plus, la plupart n'étudient pas la communication et n'ont donc pas les mêmes connaissances en la matière qu'un étudiant en communication, ou même qu'un professionnel de la communication interne. Nous l'avons discuté en introduction à ce mémoire, il existe une variété de définitions de celle-ci. Cela s'est confirmé dans nos entretiens avec les présidents, qui peinaient à donner une définition de la communication interne et présentaient plutôt des exemples de leur fonctionnement. En raison de cela, nous avons constaté que cette dernière n'est pas toujours conscientisée dans les JE. Il est inévitable pour ces organisations de communiquer en leur sein mais cela sans être toujours guidé par une stratégie détaillée. Dans leurs discours, nous avons remarqué que les présidents en poste se référaient au fonctionnement de leur prédécesseur, témoignant d'un mimétisme d'une figure considérée comme exemplaire.

Par ailleurs, nous avons largement insisté sur le caractère changeant des organisations étudiées, tout en gardant à l'esprit que ces organisations comptent vingt à trente membres en moyenne, elles sont relativement petites. D'autant plus, elles sont restreintes à un campus et n'emploient qu'une seule langue en interne. Alors, ces critères de langue, de taille et de localisation facilitent la communication.

Pendant nos rencontres, nous avons retenu que même si les JE sont des organisations et possèdent souvent un local, elles ne fonctionnent pas comme des entreprises traditionnelles. Il n'y a pas d'horaires ou de nombre d'heures à fournir. Si les présidents attendent un minimum d'implication de leurs membres, ceux-ci fournissent le temps disponible hors de leurs cours et de leurs activités annexes (sport, loisirs, ...). Certains ont mentionné l'organisation de *coworking* mais ces instants ne sont pas nécessairement dédiés aux activités de la JE. Il s'agit parfois de session de révisions académiques collectives dans le local de l'organisation. Dès lors,

il n'y a aucun moment où tous les membres de la JE sont regroupés en un lieu pour travailler. Nous avons mentionné, dans nos résultats, les réunions générales de ces organisations, qui représentent les seules périodes où tous se réunissent et échangent en face à face. Cet éclairage permet d'insister sur l'importance de la communication interne dans les JE. Ces dernières étant presque dématérialisées, le lien entre l'organisation et les membres doit être entretenu autrement que par la présence physique.

Alors que notre recherche touche à sa fin, nous avons identifié deux limites liées à notre méthodologie. D'une part, notre questionnaire quantitatif exploratoire a été diffusé en anglais auprès de francophones et de néerlandophones. En analysant les réponses, nous avons constaté des incohérences notamment pour les outils de communication utilisés dans les JE. Nous en avons déduit que certaines questions ont peut-être été mal interprétées. Les résultats de cette enquête ont donc été quelques fois moins pertinents que nous l'espérions. D'autre part, les entretiens avec des présidents de JE néerlandophones ont été conduits en anglais. Cela implique que les participants ont parfois déformé leur pensée à cause de difficultés linguistiques. Nous avons peut-être perdu en richesse dans nos données.

Dernièrement, nous avons souhaité nuancer nos résultats. Bien que la communication interne joue un rôle central dans la pérennité des JE, nous avons pensé qu'il est essentiel de rappeler que ce n'en est pas l'unique facteur. A l'aide d'Elias Oumouadène, qui a fait partie des fondateurs de Outside The Box, une association néo-louvaniste qui a cessé d'exister, nous avons pu le confirmer et en envisager d'autres. Il a abordé l'impact que pouvait avoir JEB dans la continuité d'une organisation ou dans son extinction. Dans le cas de sa JE, Elias devait exiger un certain niveau de qualité et de productivité de ses membres pour se conformer aux attentes de l'organe de contrôle. Les exigences croissantes auraient découragé une partie de ses collègues. Toutefois, JEB aide aussi les JE à cibler leurs faiblesses et indiquer les points d'attention chaque année. Un autre facteur de pérennité est le soutien d'une faculté de l'université où agit l'organisation. Avec ce soutien, les JE peuvent être conseillées par des professeurs, avoir accès à des locaux et gagner en crédibilité auprès d'entreprises. Donc, si la communication interne influence de nombreux aspects internes de la pérennité, les aspects externes peuvent aussi conditionner la continuité d'une JE.

7.2. Enseignements

Outre l'étude des JE belges, cette recherche a eu pour but de recommander à ces organisations quelques leviers d'action issus de notre analyse. Nous avons choisi d'encourager la réflexion

d'une stratégie de communication interne, de proposer la ritualisation du *knowledge management* et de suggérer l'organisation de formations spécifiques.

Afin d'aider les JE à développer leur propre stratégie de communication interne, nous avons identifié plusieurs outils pour orienter la réflexion. Comme nous avons pu l'observer dans nos analyses, il est nécessaire de se munir des outils adaptés à la cible des messages. Pour déterminer quels moyens de communication employer, il faut d'abord comprendre pourquoi on souhaite atteindre notre cible. L'objectif de communication doit dès lors guider l'utilisation d'un canal plutôt qu'un autre. Dès lors, chaque canal peut servir un objectif différent des autres. Cela n'empêche pas non plus que différents outils servent des objectifs communs.

Ensuite, l'émetteur peut construire son message en prenant en compte l'objectif visé et le contexte du récepteur. Une personne recevant du feedback ne cherche pas les mêmes informations qu'un membre consultant un document de transmission de connaissances. Dans ce cas, le contexte de la cible conditionne son appropriation de l'information.

Donc, en clarifiant les objectifs que servent chaque outil et en alignant les messages avec ces derniers, la communication interne est orientée selon l'information qu'elle doit transmettre et leur destinataire. Cela facilite sa compréhension et limite les erreurs d'interprétation.

Parallèlement, nous avons observé que la transmission des connaissances ne connaissait pas toujours le même traitement. En effet, il existe des procédures dans toutes les JE mais leur mise en place semble indéterminée dans certains cas. À la lumière de notre étude, il apparaît que la transition intergénérationnelle engendre des pertes de savoirs lorsque le *knowledge management* est peu encadré. Nos entretiens ont permis de révéler la divergence d'avis quant au besoin de formalisation des informations. Sur base de nos résultats, nous soutenons que la transmission des connaissances doit s'imposer comme un rituel, professionnel et formalisé, où une personne ou un groupe de personnes sont responsables d'assurer la transition entre les générations de membres.

Enfin, en nous intéressant à la culture du feedback dans les JE, nous avons constaté que certains remarquaient des manques de compétences de leurs membres. Si un tutorat est dans certains cas impossible, il paraît pertinent de chercher comment les former et leur permettre de se développer. Le soutien d'une faculté ainsi que le réseau d'alumni peuvent se révéler particulièrement utiles pour acquérir de nouvelles connaissances.

7.3. Agenda de recherche

Dans les réponses à notre questionnaire exploratoire, nous avons observé des points de divergence notamment concernant les outils de communication interne. Nous nous attendions à ce que les fréquences d'usage et le types d'outils varient selon la position occupée par les membres. En effet, il nous a paru logique que les membres ayant moins de responsabilités ne fassent pas le même usage des outils de communication interne que l'organe d'administration ou que la présidence. Pourtant, les résultats de ce questionnaire nous ont donné tort.

Pour enquêter davantage sur la raison de cette différence d'usage, nous suggérons une étude approfondie d'une JE. Nous pensons que cette étude permettrait d'identifier les besoins de communication de ces organisations selon le poste occupé. Cette piste serait aussi une occasion de s'essayer à une méthodologie différente comme une observation participante à long terme. Cette approche pourrait permettre au chercheur de bénéficier d'une compréhension fine du terrain et de ses enjeux.

Par ailleurs, de nombreux présidents interrogés ont évoqués que les membres de la JE se retrouvaient dans un local sur leurs campus respectifs. Nous pouvons donc nous poser la question de l'importance d'un lieu physique dans le fonctionnement d'une organisation. Il pourrait être intéressant de mobiliser le concept de la dramaturgie sociale de Goffman (1959). Ce concept ancré dans le comportement social quotidien des individus paraît être une direction pertinente pour une recherche sur le lieu de travail.

Parallèlement, nous avons plusieurs fois abordé l'aspect social des JE. Ce contexte associatif particulier rassemble des étudiants d'horizons parfois différents et permet la création de liens sociaux. Nous proposons donc d'analyser comment ces liens sociaux peuvent affecter les dynamiques de communication interne dans ces organisations. Il est possible de s'interroger sur l'aspect fédérateur de ces liens pour la JE ou s'ils servent plutôt l'épanouissement personnel des membres.

Un autre sujet très actuel est celui de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les JE. Dans la dernière décennie, le monde des entreprises a connu une prise de conscience globale des répercussions de ses opérations sur le développement durable. Cette évolution s'observe également dans le réseau JEB. Des organisations comme JCL et Expand proposent des services de consultance dans ce domaine, des JE développent des politiques de RSE et la catégorie ESG

des *Excellence Awards*⁸ a été créée il y a un an. L'interrogation qui découle de l'apparition de ces initiatives est la suivante : s'agit-il d'une réelle prise de conscience à propos du rôle des entreprises dans la transition durable ?

Enfin, nous pensons qu'une analyse du concept de sens et de sa construction dans les JE ferait l'objet d'un travail de recherche prolongeant celui-ci. Plusieurs présidents ont évoqué l'importance du sens dans l'adhésion des membres au projet global de l'organisation. L'analyse de la construction de sens selon Karl Weick se révèle alors être une voie logique pour explorer ce terrain. Si l'on souhaitait élargir la perspective, on pourrait ne pas se limiter à la construction de sens mais se pencher plutôt sur la place qu'à le sens dans les JE.

⁸ Compétition de pitches inter-JE où chaque organisation participante présente ses accomplissements et initiatives annuels en vue d'obtenir un prix pour une catégorie (ESG, Best Business Approach, Best Improvement, Best JE)

8. Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons exploré la question de recherche suivante : « Comment la communication interne des Junior Entreprises belges contribue à la pérennité de ces organisations ? ». À la suite de la présentation du contexte de notre étude, nous avons retracé l'évolution de la recherche sur la communication interne. Par la suite, nous avons introduit les notions théoriques mobilisées dans notre recherche et avons présenté plusieurs définitions de la pérennité.

Pour mener à bien notre travail et répondre à notre question, nous avons conduit une étude du réseau JEB en utilisant un questionnaire quantitatif exploratoire et en menant des entretiens semi-directifs avec les présidents de dix-sept JE. Le but de ces démarches était de découvrir comment ces organisations communiquaient en interne et d'identifier, sur base de notre cadrage conceptuel, les éléments favorisant leur pérennité.

L'analyse de la communication interne des JE a révélé que même si elle n'est pas toujours consciencisée elle constitue un pilier central de la pérennité. Elle agit comme un mécanisme transversal de socialisation, de structuration, d'apprentissage et de transmission. Elle favorise l'engagement durable des membres en créant du sens, en renforçant la motivation, en diffusant la culture organisationnelle et en développant un sentiment d'appartenance. Ainsi, elle soutient la continuité humaine des JE. Parallèlement, en structurant les flux d'informations et en facilitant la coordination des activités, elle conditionne l'efficacité opérationnelle et la stabilité organisationnelle, nécessaires au maintien des performances de ces organisations. Nous avons également constaté que la communication interne constitue un outil essentiel de conservation et de transmission des connaissances. Dans un contexte marqué par un renouvellement fréquent des membres, la mémoire organisationnelle, soutenue par le *knowledge management*, la traçabilité des expériences, la culture du feedback et l'apprentissage organisationnel, assure une continuité intergénérationnelle indispensable à la pérennité des JE. Néanmoins, cette dernière repose sur des équilibres entre proximité et structure, informalité et formalisation, horizontalité et hiérarchie fonctionnelle.

En conclusion, la pérennité des JE se révèle être la capacité à organiser le changement et d'en faire un moteur d'évolution continue à l'aide des procédés communicationnels explorés.

9. Bibliographie :

- Adary, A., Libaert, T., & Riom, A. (2010/2018). *Toute la fonction communication*. Dunod. <https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/toute-fonction-communication>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. https://www.cs.unibo.it/gaspari/www/teaching/14_KM_KMsystems_Alavi_MISQ.pdf
- Al Omar, Z., Arafah, A. M., Barakat, J. M., Almutairi, R. D., Khurshid, F., & Alsultan, M. S. (2019). The impact of perceived organizational support and resilience on pharmacists' engagement in their stressful and competitive workplaces in Saudi Arabia. *Saudi Pharmaceutical Journal*, 27(7), 1044-1052. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1319016419301124?via%3Dihub>
- Balouzat, A. (2024). La communication interne à la conquête du sens au travail : Vers une redéfinition de la fonction par l'investissement des enjeux sociétaux. *Communication & Organisation*, 66, 73-84. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/14023>
- Barros, I. (2020). La dimension sociale de la fonction communication interne à l'épreuve de la pratique. *Sciences de l'information et de la communication*. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03272262v1>
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press. <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.190485>
- Bauer, S., & Lim, D. (2019). Effect of communication practices on volunteer organization identification and retention. *Sustainability*, 11(9), Article 2467. <https://doi.org/10.3390/su11092467>
- Bavelas, A. (1950). Communication patterns in task-oriented groups. *The Journal of the Acoustical Society of America*, 22(6), 725-730. <https://pubs.aip.org/asa/jasa/article/22/6/725/646415/Communication-Patterns-in-Task-Oriented-Groups>

- Brown, D., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296325002073>
- Brulois, V., & Lépine, V. (2024). Dynamiques contemporaines de la communication interne. *Communication & Organisation*, 66. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/13832>
- Carayol, V. (1994). L'impossible audit de communication interne ? *Communication & Organisation*, 5. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/pdf/1701>
- Cézanne, C., Loufrani-Fedida, S., Luu, P., & Saglietto, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : Les apports de l'enquête REPONSE 2011. *Revue de gestion des ressources humaines*, 114(4), 31-51. <https://doi.org/10.3917/grhu.114.0031>
- Charpentier, J.-M., Donjean, C., et al. (2024). Entretien croisé sur la communication interne. *Communication & Organisation*, 66, 205-218. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/13922>
- S. Chen, M. Westman, S.E. Hobfoll (2015). *The commerce and crossover of resources: resource conservation in the service of resilience*. *Stress Health*, 31, pp. 95-105. <https://doi.org/10.1002/smi.2574>
- Chanson, G. & Rocchi, J.-M. (2025). "Will I survive? Focus on Legitimacy rather than Profitability! A csQCA study of the organizational death of French online banks and "so-called" neobanks.", *Finance Contrôle Stratégie*, 27-3. DOI: <https://doi.org/10.4000/13iee>
- Combessie, J.-C. (2007). III. Le questionnaire. La méthode en sociologie (p. 33-44). La Découverte. <https://shs.cairn.info/la-methode-en-sociologie--9782707152411-page-33?lang=fr>
- Corbalan, J.-A. (1999). Repenser la communication interne. *Communication et langages*. <https://isidore.science/document/10.3406/colan.1999.2924>
- Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Denis, J., Guillemette, F. & Luckerhoff, J. (2019). Introduction : les approches inductives dans la collecte et l'analyse de données. *Approches inductives*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.7202/1060042ar>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://journal.untar.ac.id/index.php/jmishumsen/article/download/979/10702>

Elkam, M., & Faridi, A. (2022). Impact de la digitalisation de la communication interne sur la performance des salariés. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (26), 75–90. <https://hal.science/hal05105872v1/file/Digitalisation%20de%20la%20communication%20interne.pdf>

Galan, J. (2023a). Knowledge loss due to turnover: A literature review (Part 1). <https://www.emerald.com/tlo/article-pdf/30/2/117/2379786/tlo-09-2022-0107.pdf>

Galan, J. (2023b). Knowledge loss due to turnover: A literature review (Part 2). <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0969647423000551>

Gherardi, S. (2024). La marque employeur : levier de renaissance de la communication interne. *Communication & Organisation*, 66, 85-98. <https://doi.org/10.4000/138s8>

Giroux, N. (1994). La communication interne : Une définition en évolution. *Communication & Organisation*, 5. <https://isidore.science/document/20.500.13089/e8p8>

Grisold, T., Seidel, S., Heck, M., & Berente, N. (2024). Digital surveillance in organizations. *Business & Information Systems Engineering*, 66(3), 401-410. <https://doi.org/10.1007/s12599-024-00866-7>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2010). *La découverte de la théorie ancrée*. Paris : Armand Colin

Heller, T. (2020). Évaluer la communication interne. Une approche critique. *Communication & Professionnalisation*. https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/Evaluer_la_communication_interne_une_approche_critique

Heron, A. R. (1942). *Sharing information with employees*. Stanford University Press. https://books.google.com/books/about/Sharing_Information_with_Employees.html?id=yH8FAAAAMAAJ

Horlait, D., Lambotte, F. (2020). Mesurabilité des multiples dimensions de la communication interne. *Communication & professionnalisation*, 9, 62-84. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi9.22673>

Hasson F., Slater P. (2024). Data Measurement, Instruments and Sampling. *Journal of Psychiatric Mental Health Nursing*. 680-685. doi: [10.1111/jpm.13142](https://doi.org/10.1111/jpm.13142)

Lane, J. N., Leonardi, P., Contractor, N. S., & DeChurch, L. A. (2023). Teams in the digital workplace: Technology's role for communication, collaboration, and performance. Harvard Business School Working Paper No. 23-079. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/23-079_eee33de4-9b27-41ee-a9a9-bef33e6da389.pdf

Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46(1), 38-50. <https://doi.org/10.1037/h0057189>

Lejeune, C. (2019). Chapitre 2. Débuter : la micro-analyse. Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer (p. 43-59). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/manuel-d-analyse-qualitative--9782807323582-page-43?lang=fr>.

Lejeune, C. (2019). Chapitre 3. Étiqueter : des propriétés aux catégories. Manuel d'analyse qualitative : Analyser sans compter ni classer (p. 61-100). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/manuel-d-analyse-qualitative--9782807323582-page-61?lang=fr>.

Lépine, V. (2015). Mesures et évaluation de la communication interne. *Sociologies pratiques*, 30(1), 53-63. <https://shs.cairn.info/revue-sociologies-pratiques-2015-1-page-53?lang=fr>

Libaert, T. (2010). *La communication interne des entreprises* (6e éd.). Dunod. https://books.google.com/books/about/La_communication_interne_des_entreprises.html?id=dFgR33ab0EMC

Libaert, T., & De Marco, M. (2006). *Pilotage de la communication : Comment évaluer les actions de communication ?* Dunod. <https://lilloa.hal.science/hal-03080616v1>

- Mani, V. (2011). Analysis of employee engagement and its predictors. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 15-26. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v1i2.955>
- Mansoureddine, A., & Allaoui, A. (2024). La communication interne : outil de réussite d'un établissement scolaire. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.14316700>
- Martin, O (2012). « Induction-déduction », Sociologie. *Les 100 mots de la sociologie*. Presses universitaires, Paris. <https://journals.openedition.org/sociologie/1594?com>
- Michon, F. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considérer. *Communication & Organisation*, 5. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/pdf/1713>
- M'Henna, M. A. (2023). Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne : Étude de cas pratique. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(1), 289-314. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4945080>
- Mohamed Reda K. (2018). "La résilience organisationnelle comme outil de relance d'une destination. Le cas du Québec", *Études caribéennes*. DOI: <https://doi.org/10.4000/etudescaribeennes.14021>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. https://www.svilendobrev.com/1/Nonaka_1994-Dynamic_theory_of_organiz_knowledge_creation.pdf
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Ouldhali, F., Cherkaoui, R., & El Farissi, M. (2022). Transmission des savoirs dans les organismes publics : enjeux et pratiques. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 12(2), 88–102.⁹

⁹ Article désormais supprimé de la revue scientifique

Pin, C. (2023). L'entretien semi-directif. *LIEPP Fiche méthodologique n°3*. <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897v1>

Ranchoux, C., David, M., & Maubisson, L. (2016). La valeur perçue des outils de communication interne : Implications théoriques et managériales. Communication au Congrès International de l'Association Française du Marketing. <https://hal.science/hal-02499748>

Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council.

Robert-Tanguy, P. (2024). Une modélisation de la communication interne dans les petites et moyennes entreprises. *Communication & Organisation*, 66, 99-114. <https://doi.org/10.4000/138s9>

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811111002116>

Salamanca Avila, L. (2004). Les métiers de la communication en organisation : Le rôle des professionnels de la communication interne dans la gestion du lien social. *Communication & Organisation*, 24. <https://signal.sciencespo-lyon.fr/article/489404/Les-metiers-de-la-communication-en-organisation-Le-role-des-professionnels-de-la-communication-interne-dans-la-gestion-du-lien-social>

Sang, W. (2025). Employee Retention Dynamics: A Systematic Review Mapping the Knowledge Evolution of Embeddedness Theory in Human Resource Management (1995–2025). *Administrative Sciences*, 15(12), 499. <https://doi.org/10.3390/admsci15120499>

Sauvayre, R. (2021). Chapitre 1. Débuter. Initiation à l'entretien en sciences sociales : Méthodes, applications pratiques et QCM (p. 9-16). Armand Colin. <https://shs.cairn.info/initiation-a-l-entretien-en-sciences-sociales--9782200630836-page-9?lang=fr>

Scotto, M.-J., & Tiffon, G. (2019). Les réseaux sociaux internes comme levier de l'égalité professionnelle femmes-hommes. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2019-1-page-67?tab=texte-integral>

Tahri, W., & Elkadiri, S. (2016). Sensemaking et bien-être dans le contexte de changement organisationnel. *Questions de management*, 16(2), 73-89. <https://shs.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-2-page-73?lang=fr>

Tixier, M. (1996). L'évaluation de la communication : outils de pilotage et outils de validation. *Communication & Organisation*, 10. <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/pdf/1887>

Tkalac Verčič, A., & Men, L. R. (2023). Redefining the link between internal communication and employee engagement. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1313-1340. https://www.researchgate.net/publication/368884668_Redefining_the_link_between_internal_communication_and_employee_engagement

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), Article 102400. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811123001157>

Van Campenhoudt, L., Marquet, J. et Quivy, R. (2017). Première étape – La question de départ. Manuel de recherche en sciences sociales (p. 39-58). Dunod. <https://shs.cairn.info/manuel-de-recherche-en-sciences-sociales--9782100765416-page-39?lang=fr>

Victor, J., & Hoole, C. (2017). The influence of organisational cost-cutting strategies on employee engagement and retention.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Addison-Wesley.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/d204583e-48bd-43ff-93a0-ea6c67655cc1>

10. Annexes

10.1. Répartition des JE belges par campus et par domaine de consultance

Nom de la JE	Domaine de consultance	Campus universitaire
Academics For Companies Brussels	Ingénierie / Sciences de gestion	VUB
Academics For Companies Gent	Ingénierie / Sciences de gestion	Ghent University
Academics For Companies Leuven	Ingénierie / Sciences de gestion	KULeuven
Antwerp Law School Consultancy	Droit	Universiteit Antwerpen
Brussels Law School Consultancy	Droit	VUB
Consulex	Droit	ULiège
CSLabs	Informatique	UNamur
Expand Consulting	Ingénierie / Bioingénierie	UCLouvain
FUCaM Junior Consulting	Sciences de gestion / Informatique	FUCaM
HEC Liège Advisory	Sciences de gestion	ULiège
ICHEC Junior Consult	Sciences de gestion	ICHEC
JEN Consult	Sciences de gestion	UNamur
JEWaC's	Sciences de gestion	UMons-Warocqué
Junior Consulting	Sciences de gestion	UHasselt
Junior Consulting Louvain	Ingénierie / Sciences de gestion / Bioingénierie	UCLouvain

LLN Juris Club	Droit	UCLouvain
Leuven Juris Club	Droit	KULeuven
N-HiTec	Informatique / Électronique	ULiège
Scaleta	Sciences de gestion	KULeuven
Solvay Student Consulting Club	Sciences de gestion / Informatique / Ingénierie	Solvay
Yep'Tech	Informatique / Ingénierie	UMons

10.2. Calendrier des entretiens

Nom de la JE	Dirigeant.e	Date et heure de l'entretien
Junior Consulting	Thibault Kippers	13/04/2026 à 10h
Antwerp Law School Consultancy	Zoë Brusselmans	13/04/2026 à 18h
JEN Consult	Sonia Ben Abdeljelil	14/04/2026 à 10h30
ICHEC Junior Consult	Elisa Nyssens	14/04/2026 à 11h30
CSLabs	Aurélie Jeunot	14/04/2026 à 18h30
Scaleta	Catherine Navalta	15/04/2026 à 9h
Academics For Companies Leuven	Loubna Oizaz	15/04/2026 à 11h
JEWaC's	Éléanore Caturano	16/04/2026 10h
FUCaM Junior Consulting	Darcy Diambonga	19/04/2026 à 18h
Yep'Tech	Ethan Carlier	20/04/2026 à 10h
Academics For Companies Gent	Edward Bulcke	20/04/2026 à 20h
LLN Juris Club	Hélène Hougardy	21/04/2026 à 10h
HEC Liège Advisory	Thomas Rassart	21/04/2026 à 13h30
Consulex	Yaniss Mouti	21/04/2026 à 16h
Junior Consulting Louvain	Alexandre Defosse	23/04/2026 à 12h

N-HiTec	Maya Pette	24/04/2026 à 15h
Expand Consulting	Julien Brolet	28/04/2026 à 9h30
Outside The Box	Elias Oumouadène	08/05/2026 à 15h

10.3. Questionnaire exploratoire

Section 1 – The rôle of internal communication in the longevity of JE's in Belgium

This short survey aims to identify general tendencies of the role of internal communication in the longevity of organisations, focusing on the Belgian JE's.

As an alumni of the Belgian JE network, I am currently writing my master's degree thesis on this subject.

Your answers are precious data for my personal progress in this challenging task. I am very thankful for your time and your help.

Be ensured this survey will only serve my research and your participation is anonymous.

1. From which JE are you ?

- ☐ AFC Brussels
- ☐ AFC Gent
- ☐ AFC Leuven
- ☐ Antwerp Law School Consultancy
- ☐ Brussels Law School Consultancy
- ☐ Consulex
- ☐ CSLabs
- ☐ Expand Consulting
- ☐ FUCaM Junior Consulting
- ☐ HEC Liège Advisory
- ☐ ICHEC Junior Consult
- ☐ JEN Consult
- ☐ JEWaC's
- ☐ Junior Consulting Hasselt
- ☐ Junior Consulting Louvain
- ☐ LLN Juris Club

- N-HiTec
 - Scaleta
 - Solvay Student Consulting Club
 - Yep'Tech
2. Since when have you been part of a Belgian JE ?
MM/DD/YYYY
3. What role do you have in your JE ?
- Manager/Team Leader
 - Executive board/Presidency
 - Member/Consultant

Section 2 – Internal communication in your JE

In this section, you will be asked about the tools and habits of internal communication in your JE.

This will help me establish tendencies and evaluate the impact of these tendencies on the longevity of a JE.

For the following questions, please answer according to your perspective and your use of the tools listed below.

4. Does your JE have a dedicated internal communication department/member ?
- Yes
 - No
5. Which of these do you personally use in your JE ?
- Internal messaging (Discord, Slack, Microsoft Teams, ...)
 - Intranet (Sharepoint, OneDrive, Google Drive, ...)
 - Informal messaging (Messenger, WhatsApp, ...)
 - Internal social media (Private Facebook Page, Private Instagram, ...)
 - Internal e-mailing (regular e-mails, newsletters, ...)
 - Internal surveys (on member satisfaction, motivation, ...)
 - Letterbox (or idea box/suggestions box) (physical or not)
 - Roundtable discussions
 - One on one meetings with a manager
 - Written documents (handovers, processes, ...)
 - All-together meetings (meetings with the entirety of the JE)

- Meetings by department
 - Executive board meetings
 - Presidency meetings
6. Are these tools easy to access for you ?
- Yes
 - No
7. How often do you use the tools selected ?
- Less than once a week
 - Once a week
 - Once a day
 - Multiple times a day
8. According to you, how does internal communication benefit an organization ?
- Informing members
 - Knowledge retention
 - Member motivation and engagement
 - Coordinating operations
 - Creating a feeling of "togetherness"
 - Establishing authority
 - Internal spreading of organizational culture
 - Supporting cohesion
 - Giving purpose to the members' work
 - Uniting members in reaching organizational goals
 - Regulate tensions
9. Rate the following statements : (Strongly disagree ; disagree ; agree ; strongly agree)
- I feel like a contributor to my JE's internal communication
 - The priorities of the JE are clearly communicated
 - Members are consulted before major decisions
 - Members feedback is taken into account
 - If a problem is signaled, there is a follow-up
 - I want to give my all to my JE
10. Are your main procedures (quality, recrutement, administration, ...) documented ?
- Yes
 - No
11. Is the documentation up to date ?

- Yes
 - No
12. When there is a change in presidency/management, is there a handover period ?
- Yes
 - No
13. When working on a project, do you keep notes (and/or other documentation) of your progress ?
- Yes
 - No
14. When a project is finished, do you look back and write a process on how you completed it ?
- Yes
 - No
15. Which of the following problems have you been encountered with ?
- Various versions of the same document
 - Bad nomenclature of documents
 - Too much technical terminology in messages/documentation
 - Information only available in certain departments
 - Lack of coherence between what is said and reality
 - Difficulty to reach out to presidents/managers
 - Little to no onboarding when joining the JE (or becoming manager/president)
 - Lack of purpose/sense in your work for the JE
 - Loss of knowledge with the departure of a member
16. Do your incoming members have a person of reference (buddy/partner system) helping them in the JE ?
- Yes
 - No
17. How often does your department/team communicate with the rest of the JE ?
- Daily
 - Once a week
 - Less than once a week
18. According to you, what are the biggest restraints in evaluating internal communication ?
- Time
 - Lack of knowledge on the subject

- Lack of evaluation tools
- Organizational culture
- Personnel
- Previous failures

Section 3 – The end

Thank you for participating in this survey to help me write my thesis. I hope my research can help the Belgian JE's progress and spark reflections about how internal communication can support them.

10.4. Guide d'entretien (FR et ANG)

FR

Introduction

- Présentation de la recherche et de ses objectifs
- Consentement de l'interviewé
- Peux-tu te présenter en quelques mots ? (Ta JE (nom et champ d'activité), âge de la structure, nombre de membres, années d'ancienneté, responsabilités dans ta JE)
- Comment définirais-tu la communication interne ? Quel est son rôle selon toi ? Et comment se met-elle en place ?

La communication interne comme levier social

- Quel impact a la motivation des membres sur leur travail ? Et sur la qualité du service rendu aux clients ?
- Comment décrirais-tu la culture organisationnelle de ta JE ? Quelle importance a celle-ci dans vos activités ? Comment vous la faites vivre ?
- D'après toi, quels effets a votre communication interne sur la motivation ?

La communication interne comme levier de management

- Si vous en avez une, quelle est votre politique de Knowledge Management ?
- D'après toi, avec le fonctionnement des JE, quels sont les enjeux pour la transmission des connaissances ?

- Comment se passe la transition entre 2 générations de membres ? Comment pouvez-vous assurer la bonne passation des savoirs entre ces générations ? Quels critères assurent que la transition est réussie ?
- Lorsqu'un membre quitte la JE, il emporte, à priori, un capital de connaissances avec lui. Que mettez-vous en place pour retenir ce capital ?
- Quel impact a le knowledge management et la mémoire organisationnelle sur la pérennité de ta JE ?

Évaluation de la communication interne

- Comment réagissez-vous en cas d'erreur interne ? Et si ça se répercute sur l'externe ?
- As-tu le sentiment que les erreurs ou les difficultés rencontrées dans le passé servent à améliorer les pratiques actuelles ?
- Comment se structure un feedback dans votre JE ? Comment la culture du feedback peut impacter les relations entre les membres selon toi ?
- Comment pourrais-tu évaluer le niveau de connaissance de tes membres ? (Par rapport à la JE)

Définition de la pérennité

- Comment définirais-tu la pérennité dans une JE ? Plutôt comme une capacité de l'organisation à résister au changement (résilience) ? Ou plutôt comme un maintien de la légitimité (survie) ?
- Quels sont tes critères pour la pérennité d'une activité ?

Conclusion

- Pour toi, comment la communication interne permet à une JE de durer ?
- As-tu quelque chose à ajouter ?
- Remerciements

ANG

Introduction

- Presentation of the research and its objectives
- Consent of the interviewee
- Could you present yourself ? (Your JE (name and fields of activity), how old it is, how many members, how long have you been part of it, your responsibilities in your JE)
- How would you define internal communication ? What does it mean to you ? What role does it have ? How is it put in place ?

Internal communication as a social tool

- What impact does the motivation of members have on their work ? And on the services provided to clients ?
- How would you describe your JE's organisational culture ? How important is it in the JE's activity ? How is it applied in your daily business ?
- According to you, what effect does your internal communication have on motivation ?

Internal communication as a knowledge management tool

- If you have one, what is your JE's policy for knowledge management ?
- According to you, with the rythm of JE's, what are the issues of passing on knowledge ?
- How does the transition between two generations of members work in your JE ? How can you ensure the passing on of knowledge between these generations ? What are your criterias for a successful transition ?
- When a member leaves the JE, he takes an immaterial capital of knowledge with him. What do you do to retain that capital ?
- What impact does knowledge management and organizational memory have on your JE's longevity ?

Internal communication evaluation

- How do you react in case of an internal error ? And if has external repercussions ?
- Do you think past errors and challenges your JE faced help improve current practices ?

- How is feedback structured in your JE ? How do you think a feedback culture can impact relationships among members?
- How can you gauge the level of knowledge of your members ? (Concerning JE)

Definition of longevity

- How would you define longevity in a JE ? Would you say it's more about the organization's ability to withstand change (resilience)? Or is it more about maintaining legitimacy (survival)? Or a bit of both ?
- What are your criterias of business longevity ?

Conclusion

- For you, how does internal communication help a JE last ?
- Do you have anything to add ? Any commentary ?
- Acknowledgements

10.5. Déclaration sur l'honneur, mémoires de l'Ecole de communication, UCLouvain

Je déclare qu'il s'agit d'un travail original et personnel, que toutes les sources référencées ont été indiquées dans leur totalité et ce, quelle que soit leur provenance, et que l'utilisation des outils d'intelligence artificielle est conforme aux consignes d'utilisation publiées par la Faculté ESPO et disponible à cette adresse :

<https://intranet.uclouvain.be/fr/myucl/facultes/espo/intelligence-artificielle-consignes-d-utilisation-pour-les-etudiant-es.html>

Je suis conscient·e que le fait de ne pas citer une source, de ne pas la citer clairement et complètement, de ne pas annoncer dans une partie spécifique en début du mémoire l'utilisation que j'ai faite des outils d'intelligence artificielle ou de les utiliser de manière contraire à ce qui est prévu dans la note facultaire constituent des irrégularités graves au regard du *Règlement des études et des examens de l'Université catholique de Louvain* (Chapitre 4, section 7, article 107 à 114) au sein de l'Université. J'ai notamment pris connaissance des risques de sanctions administratives et disciplinaires encourues.

Au vu de ce qui précède, je déclare sur l'honneur ne pas avoir commis de plagiat ou toute autre forme de fraude et de n'avoir pas utilisé les outils d'intelligences artificielles en dehors de ce qui est accepté à l'UCLouvain.

Nom, Prénom : Dupret, Maxime

Date : 01/06/2026

Signature de l'étudiant :

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and curves, likely representing the name 'Maxime Dupret'.

Cette recherche se penche sur le rôle que joue la communication interne dans la pérennité des organisations en se concentrant sur le contexte des Junior Entreprises (JE) en Belgique. Ces ASBL gérées exclusivement par des étudiants font face à des défis de taille, notamment le renouvellement fréquent de son effectif, engendrant un sérieux enjeu pour leur longévité.

Une approche qualitative inductive a été mobilisée pour ce mémoire. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les présidents de la quasi-totalité du réseau des JE belges. Dans notre analyse, nous développons en quatre axes les différentes manières dont la communication interne contribue à la pérennité des JE et nous identifions quelques tensions structurelles en employant un codage thématique des données.

Ce travail ouvre la porte à la recherche sur les JE et propose donc une vision de la communication interne dans un contexte nouveau. Dans nos résultats, nous présentons les façons dont la communication interne se manifeste et participe à la pérennité dans ce réseau d'organisations. Ce terrain étant jusqu'à lors inexploré, nous suggérons des pistes de recherches futures pour en approfondir la connaissance.

Mots-clés : Pérennité, Communication interne, Étude de cas, Junior Entreprises, Motivation, Knowledge Management.