



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

*Université Abderrahmane Mira de Bejaia  
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion*

## **Mémoire de fin de cycle**

*En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion  
Option : Management*

*Thème*

### **RÔLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE RH**

**Cas : SARL Ibrahim & fils –Ifri**

**Préparé par**

**BENMEZIANE Fariza**

**Soutenu le 22/06/2025**

**Membres de Jury**

Président : Mme Lahlou Hafsa

Rapporteur : Mme Benkhider Naima

Examineur : Mme Ghanem Yasmina

**Année universitaire : 2024 / 2025**

## *Remerciements*

*Avant tout, je rends grâce à Dieu, source de force et d'inspiration, qui m'a permis d'achever ce travail. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mes parents, pour leur amour, leur soutien inconditionnel et leurs sacrifices, ainsi qu'à mes frères, sœur et amis pour leur présence encourageante tout au long de ce parcours.*

*Je remercie également chaleureusement mon encadrant « Mme Benkhider Naima », pour sa disponibilité, ses conseils précieux et son accompagnement bienveillant.*

*Je remercie également l'entreprise **SARL Ibrahim et Fils (IFRI)** de m'avoir accueilli durant mon stage et offert un cadre favorable à l'apprentissage et à la réalisation de ce travail.*

*Enfin, merci à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.*

## *Dédicaces*

*À moi-même,*

*Pour ma persévérance et ma détermination. Ce mémoire est le fruit de mon travail acharné.*

*À mes parents,*

*Pour leur amour, leur soutien et leurs prières silencieuses.*

*À mes frères et sœur,*

*Pour leur présence et leurs encouragements.*

*À mes amis,*

*Pour leur écoute, leur motivation et leurs mots réconfortants.*

## Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	23
Tableau 2 : Répartition des répondants par ancienneté dans l'entreprise.....	23
Tableau 3 : Répartition des répondants selon le niveau hiérarchique.....	24
Tableau 4: Interactions régulières entre employés et responsables hiérarchiques.....	25
Tableau 5 : Fréquence des échanges entre collègues.....	26
Tableau 6 : Fluidité de la communication inter-départements.....	28
Tableau 7 : Canaux de communication les plus utilisés entre collègues.....	30
Tableau 8 : Niveau d'importance accordé à la communication interne.....	30
Tableau 9 : Influence de la communication interne sur l'efficacité au travail.....	32
Tableau 10 : Impact de la communication interne sur l'engagement et la motivation.....	34
Tableau 11 : Impact de la communication interne sur le sentiment d'appartenance.....	35
Tableau 12 : Degré d'accord sur la contribution de la communication interne aux objectifs de l'entreprise.....	36
Tableau 13 : Indicateurs perçus de performance liés à la communication interne.....	42
Tableau 14 : Effets constatés d'un défaut de communication.....	45
Tableau 15: Impact perçu d'une mauvaise communication sur la performance globale.....	46
Tableau 16: Rôle perçu de la communication interne dans la résolution des conflits.....	46
Tableau 17: Communication interne perçue comme facteur de performance.....	48
Tableau 18: Aspects de la performance influencés par la communication interne.....	49
Tableau 19: Méthodes utilisées pour améliorer la performance dans l'entreprise.....	50
Tableau 20: Matrice des corrélations de Pearson entre l'âge, les interactions hiérarchiques, les canaux de communication, l'efficacité perçue et le gain de temps.....	51
Tableau 21: Matrice de corrélations entre l'ancienneté, la communication inter-départements et les indicateurs de qualité de travail.....	52
Tableau 22: Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne.....	53
Tableau 23: Corrélations entre les canaux de CI, l'appropriation stratégique et l'efficacité opérationnelle.....	55

## Liste des figures

<b>Figure 1</b> : les fonctions primaires de la communication interne.....	6
Figure 2 : Les fonctions fondamentales de la communication interne .....	7
Figure 3: les formes de communication interne .....	8
Figure 4 : les moyens et outils de la communication interne .....	9
Figure 5: Le triangle de la performance de Gilbert (1980).....	11
Figure 6: Fiche d'identité synthétique de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI » .....	15
Figure 9: Rôle des managers dans la diffusion de l'information .....	27
Figure 10 : Influence de la communication interservices sur la qualité du travail .....	28
Figure 11: Disponibilité perçue des informations nécessaires à la prise de décision .....	31
Figure 12 : Aide perçue de la communication interne pour comprendre les objectifs et la stratégie....	36
Figure 13 : Accès perçu aux informations stratégiques liées au poste .....	37
Figure 14 : Communication des valeurs de l'entreprise en interne .....	38
Figure 15 : Impact de la communication interne sur la réduction des erreurs ou malentendus.....	40
Figure 16: Prise en compte perçue des propositions faites par les collaborateurs.....	41
Figure 17: Part estimée des missions reposant sur une communication interne efficace .....	43
Figure 18: Gain de temps perçu grâce à la communication interne .....	44

## Liste des annexes

Annexe 1 : Matrice des corrélations de Pearson entre l'âge, les interactions hiérarchiques, les canaux de communication, l'efficacité perçue et le gain de temps.....	64
Annexe 2 : Matrice de corrélations entre l'ancienneté, la communication inter-départements et les indicateurs de qualité de travail : .....	67
Annexe 3 : Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne : .....	68
Annexe 4 : Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne : .....	69
Annexe 5 : Guide d'entretien : .....	71
Annexe 6 : Questionnaire : .....	73
Annexe 7 : Organigramme générale de l'entreprise.....	75

## *Sommaire*

Introduction générale.....	1
<b>CHAPITRE I : LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION INTERNE À LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>3</b>
1.L'approche conceptuelle de la communication interne :.....	4
2.Les fonctions de la communication interne.....	5
3.Les formes de communication interne.....	7
4.Les différents moyens et outils de la communication interne.....	9
5.Les enjeux de la communication interne.....	10
6.L'approche conceptuelle de la performance organisationnelle.....	10
7.Lien entre communication interne et performance organisationnelle.....	11
<b>CHAPITRE II : RÔLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE RH DE LA SARL IBRAHIM &amp; FILS « IFRI ».....</b>	<b>13</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>14</b>
1.Présentation de l'organisme d'accueil :.....	14
2.Présentation du département du RH.....	15
3.Organigramme de la SARL Ibrahim et Fils « IFRI » voir annexe 1.....	17
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des données.....</b>	<b>17</b>
1.Méthodologie de recherche.....	17
2.Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	18
3.Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	23
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>56</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>59</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>60</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>77</b>

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Depuis l'Antiquité, la communication constitue un pilier essentiel des relations humaines, évoluant continuellement au rythme des innovations technologiques. D'abord limitée aux échanges oraux et écrits, elle s'est transformée avec l'invention de l'imprimerie, l'émergence des médias audiovisuels, puis la généralisation des technologies numériques. Ces transformations ont profondément modifié les modes de transmission de l'information et les dynamiques organisationnelles. Dans le monde de l'entreprise, la communication interne est devenue un levier stratégique indispensable, favorisant la coordination des équipes, la cohésion, l'engagement des employés et, en définitive, la performance globale. En Algérie, les entreprises évoluent dans un environnement économique marqué par une forte concurrence et une instabilité structurelle. Dans ce contexte, la mise en place d'un système de communication interne efficace constitue un impératif pour assurer leur adaptabilité et leur pérennité. Toutefois, il apparaît que toutes les organisations ne parviennent pas à tirer pleinement parti de ce levier stratégique. Tandis que certaines entreprises investissent consciemment dans ce domaine, d'autres négligent encore son rôle fondamental.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude, qui interroge la manière dont la communication interne peut influencer la performance organisationnelle, en s'appuyant sur le cas concret de la SARL Ibrahim et Fils (IFRI). La problématique centrale qui guide notre recherche est la suivante : ***quel est le rôle de la communication interne dans la performance organisationnelle au sein de l'entreprise SARL Ibrahim et Fils (IFRI) ?***

Pour y répondre, nous formulons les hypothèses suivantes :

(1) Les organisations qui favorisent une communication interne inclusive sont plus à même de résoudre efficacement les problèmes stratégiques, grâce à la diversité des idées exprimées ;

(2) Les employés des entreprises où la communication interne est solidement intégrée perçoivent plus clairement les objectifs organisationnels, ce qui favorise leur contribution individuelle et améliore les performances collectives.

À partir de cette problématique, notre étude poursuit plusieurs objectifs. Il s'agit d'abord d'évaluer l'importance accordée à la communication interne par l'entreprise IFRI, puis de comprendre son rôle dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Elle

visé également à identifier les outils et pratiques de communication utilisés en interne, et à acquérir, plus globalement, une meilleure compréhension des dynamiques professionnelles à travers l'étude d'un cas réel. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique mixte. D'un côté, une revue systématique de la littérature scientifique récente a permis de cerner les concepts clés relatifs à la communication interne et à la performance organisationnelle. De l'autre, une double approche empirique a été mise en place : une phase qualitative reposant sur un entretien semi-directif mené auprès d'un responsable des ressources humaines, et une phase quantitative fondée sur un questionnaire distribué à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Cette méthodologie permet de croiser les perceptions managériales et celles des employés, afin d'obtenir une vision globale et nuancée des pratiques communicationnelles.

Enfin, notre travail est structuré en deux chapitres principaux : le premier porte sur les fondements théoriques de la communication interne et de la performance organisationnelle ; le second analyse le rôle concret de la communication interne dans la performance de l'entreprise SARL Ibrahim et Fils (IFRI), à travers l'étude des pratiques mises en œuvre et de leurs effets observés.

**CHAPITRE I : LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION  
INTERNE À LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES**

La communication interne constitue un levier stratégique essentiel au bon fonctionnement des organisations contemporaines. Ce chapitre propose une analyse théorique approfondie des concepts clés liés à la communication interne et à la performance organisationnelle. Nous examinerons d'abord les fondamentaux de la communication interne - ses définitions, ses différentes fonctions et les outils qui la caractérisent. Puis nous aborderons les multiples dimensions de la performance organisationnelle et les indicateurs permettant de l'évaluer. Enfin, nous analyserons les interactions entre ces deux concepts, en mettant en lumière comment une communication interne efficace peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise. Cette réflexion théorique jettera les bases nécessaires pour notre étude de cas ultérieurs sur la SARL Ibrahim et Fils (IFRI), où nous pourrions observer concrètement ces dynamiques à l'œuvre.

## **1 L'approche conceptuelle de la communication interne :**

Le terme "communication" trouve son origine dans le latin "*communicare*", qui signifie "mettre en commun, partager".

La communication interne peut se définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tel que le journal d'entreprises, les panneaux d'affichage..., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »(Jean-Marc Décaudin, la communication interne : stratégie et techniques, 2009)

La communication interne a pour objectifs de transmettre efficacement l'information, de motiver et d'impliquer les salariés en développant leur sentiment d'appartenance, tout en améliorant leur reconnaissance et bien-être au travail. Elle vise également à expliquer clairement les décisions et orientations stratégiques de la direction, communiquer les résultats de l'entreprise, et encourager le partage de compétences entre collaborateurs. En diffusant les valeurs et la culture organisationnelle, et en favorisant les échanges à tous les niveaux hiérarchiques, elle renforce la cohésion d'équipe, la transparence et la collaboration au sein de l'organisation.(AUDE Riom, 2010)

La communication interne joue un rôle central dans l'entreprise en assurant la transmission des objectifs stratégiques et en facilitant leur appropriation par les collaborateurs

à travers des supports adaptés. Elle soutient activement les managers dans leur mission d'information et de dialogue avec les équipes, tout en structurant et en harmonisant les flux d'information à tous les niveaux de l'organisation. Véritable levier de cohésion, elle renforce le sentiment d'appartenance et anime la culture d'entreprise. Par son dispositif d'écoute permanente (enquêtes, retours terrain), elle permet d'ajuster en continu les pratiques et de proposer des améliorations. Ainsi, en créant un lien dynamique entre la direction, les managers et les collaborateurs, la communication interne contribue directement à la performance globale de l'entreprise.(Eric bizot, 2012)

## **2 Les fonctions de la communication interne**

La communication interne a pour mission de cultiver une image positive au sein de l'entreprise et de favoriser une perception favorable de l'organisation auprès de son public interne. Pour atteindre cet objectif, elle s'appuie sur trois fonctions primaires, qui se déclinent ensuite en fonctions fondamentales.

### **2.1.Les fonctions primaires de la communication interne :**

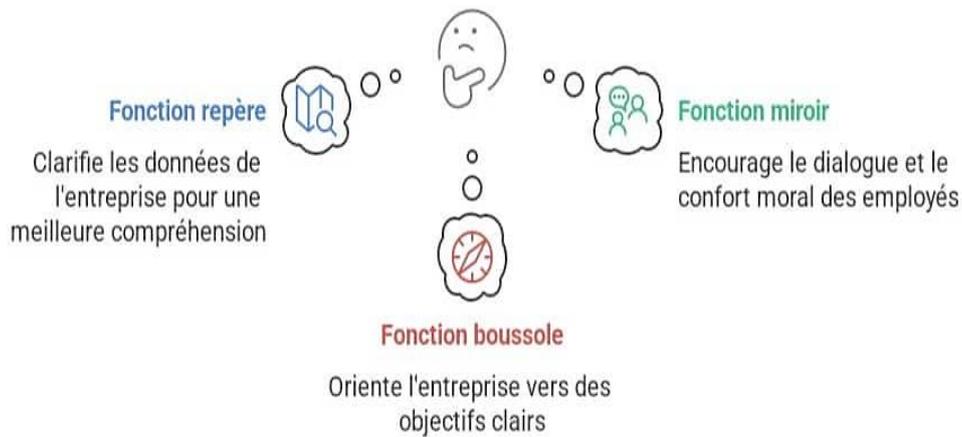
Les trois fonctions primaires de la communication interne sont :

**Fonction repère :** elle consiste à collecter et analyser les informations pour une meilleure compréhension de l'entreprise : son organisation, son environnement, ses marchés, ses concurrents, etc. Son rôle est d'éclairer les collaborateurs sur leurs missions en apportant des éléments clairs et structurés.

**Fonction miroir :** Elle favorise l'écoute active des salariés en encourageant le dialogue et les échanges d'idées. Son but est de susciter une adhésion positive des équipes et de contribuer à leur bien-être au travail.

**Fonction boussole :** Elle guide l'entreprise vers un objectif défini en clarifiant les enjeux, les défis à relever et les étapes clés. Elle met en lumière les efforts nécessaires et la trajectoire à suivre pour atteindre les résultats visés.

**Figure 1** : les fonctions primaires de la communication interne



Source : Réalisé par l'auteur à partir de la revue de littérature

## 2.2. Les fonctions fondamentales de la communication interne

Les entreprises développent des fonctions fondamentales de communication interne adaptées à leur besoin spécifique

### 2.2.1. Fonction logistique :

La communication interne repose sur un circuit formel d'information, structuré selon trois flux :

- **Informations descendantes** : instructions, directives et données opérationnelles venant de la hiérarchie.
- **Informations ascendantes** : retours du personnel permettant de vérifier la bonne réception des messages descendantes.
- **Informations latérales** : échanges transversaux entre collaborateurs pour favoriser la cohésion et la compréhension mutuelle.

### 2.2.2. Fonction managériale :

L'efficacité de la communication dépend des cadres, qui jouent un rôle clé dans la transmission des informations (descendantes et ascendantes). Leur engagement et leur compétence influencent la qualité de la communication. Si les dirigeants adhèrent aux

objectifs et les incarnent, la communication est renforcée ; dans le cas contraire, elle perd en crédibilité.

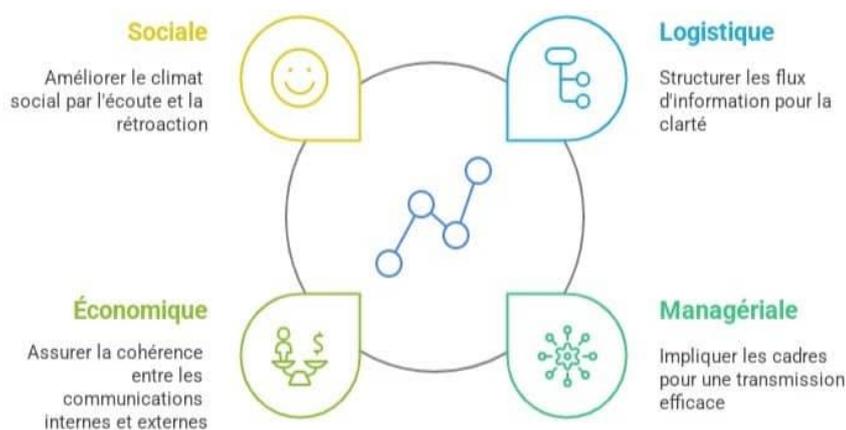
### 2.2.3. Fonction économique :

La communication interne doit être alignée avec la communication externe pour véhiculer une image cohérente de l'entreprise. Cette synergie renforce le sentiment d'appartenance des employés et contribue à une identité d'entreprise forte et valorisante.

### 2.2.4. Fonction sociale :

Elle vise à maintenir un climat social favorable en écoutant les préoccupations du personnel et en y répondant par des informations adaptées. Cette écoute active permet un feedback utile pour ajuster les futures communications, renforçant ainsi la relation entre direction et employés (Mahboub leila, 2017).

Figure 2 : Les fonctions fondamentales de la communication interne



Source : Réalisé par l'auteur à partir de la revue de littérature

## 3 Les formes de communication interne

### 3.1. La communication descendante

Elle est par nature celle qui part du haut de la pyramide hiérarchique pour parvenir aux employés en passant par les cadres. Sa fonction première indispensable est la diffusion des informations réglementaires. Cette communication est plus souvent du ressort de la direction

des ressources humaines, ce qui justifie qu'avant tout elle doit respecter les règles du droit du travail, la présence de délégués syndicaux et membres du comité d'entreprise.

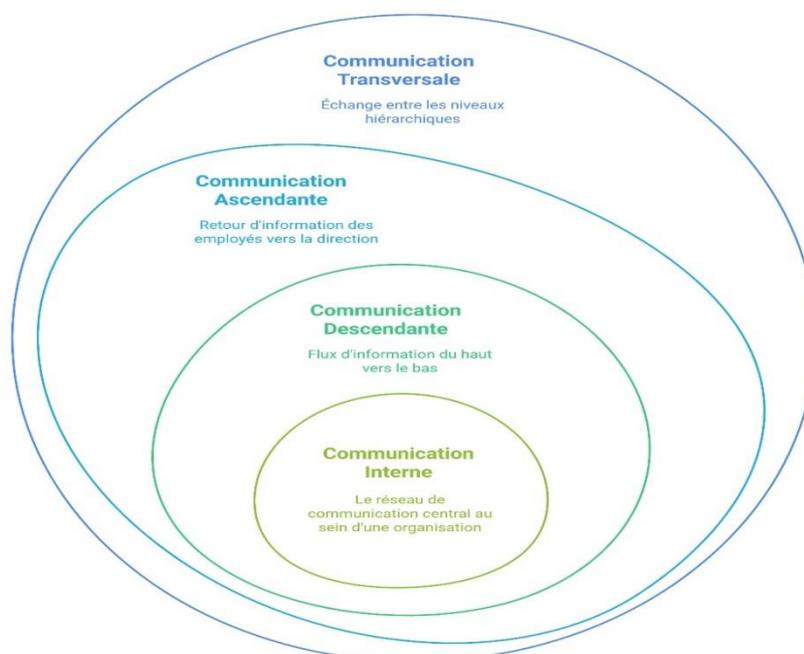
### 3.2. La communication ascendante

La communication peut être provoquée ou spontanée. Elle répond à quatre objectifs principaux : enquêter, détecter, stimuler et influencer. On distingue deux types de communication : la communication formelle, qui est structurée et où l'émetteur et le récepteur sont identifiés, et la communication informelle, qui n'est pas structurée mais où l'émetteur et le récepteur sont connus ou identifiables. Ces deux formes jouent un rôle essentiel dans les échanges, que ce soit en milieu professionnel ou dans la vie quotidienne.

### 3.3. La communication transversale

C'est parfois à l'occasion de réunions fortuites, de circonstances conviviales, voire festives et informelles que les échanges les plus riches se produisent. Toutes les occasions que l'on offrira aux salariés de se rencontrer, de dialoguer librement et tous les lieux que l'on met à leurs dispositions tels que la cafétéria, le restaurant, la bibliothèque, la salle de sport, favoriseront les échanges et seront susceptibles de créer un bon climat. (morel, 2015)

Figure 3: les formes de communication interne



Source : Réalisé par l'auteur à partir de la revue de littérature

## 4 Les différents moyens et outils de la communication interne

### 4.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits sont des outils clés de la communication interne. Bien qu'efficaces, leur usage excessif peut entraîner une surcharge d'informations, nuire à la clarté des messages et refléter une mauvaise gestion. D'où l'expression : « trop d'information tue l'information ».

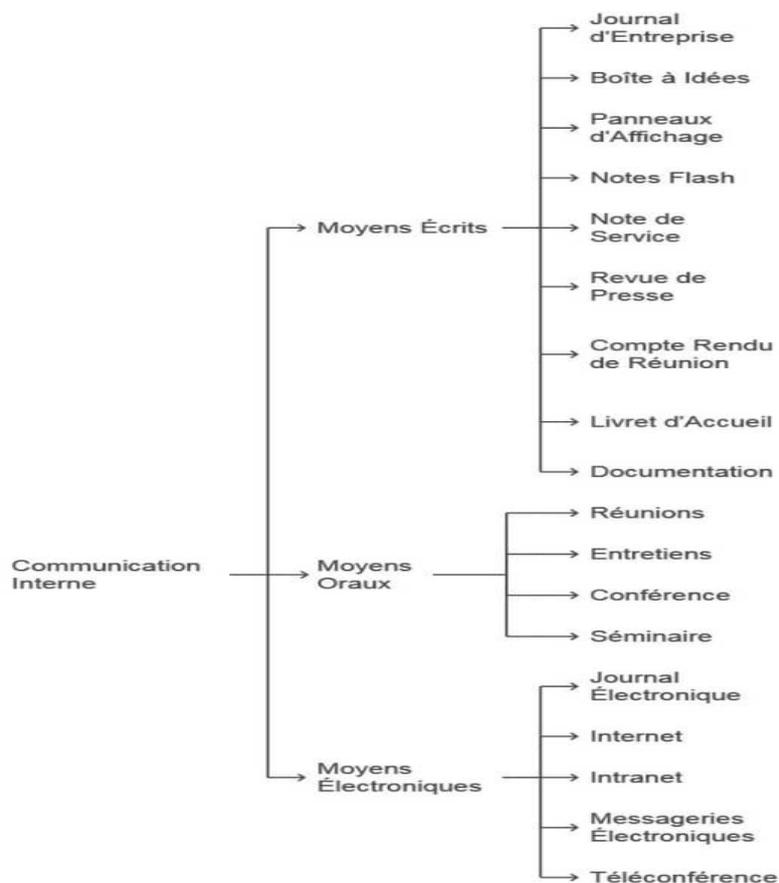
### 4.2. Les moyens oraux :

Il s'agit du moyen de communication le plus spontané et direct.

### 4.3. Les moyens électroniques :

Ils se définissent comme l'ensemble des informations pouvant être diffusées par des moyens informatiques.

Figure 4 : les moyens et outils de la communication interne



Source : Réalisé par l'auteur à partir de la revue de littérature

## **5 Les enjeux de la communication interne**

Communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message dans le seul but d'informer mais, aussi, à mettre en commun des significations quel que soit le type de communication.

Alex Mucchilli professeur de sciences de l'information et de la communication, a publié de nombreux ouvrages. Il définit notamment cinq types d'enjeux de la communication :

- Les enjeux informatifs la communication est un acte d'information ;
- Les enjeux de positionnement d'identité : communiquer, c'est se positionner par rapport à l'autre ;
- Les enjeux d'influence : communiquer, c'est faire preuve d' « influence » sur autrui ;
- Les enjeux relationnels : communiquer, est un acte de concrétisation de la relation humaine ;
- Les enjeux normatifs : communiquer, c'est proposer un ensemble de normes, de règles qui vont soutenir les échanges. (maxicours)

## **6 L'approche conceptuelle de la performance organisationnelle**

Selon **Saulquin & Schie** « La performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat final obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui permis de l'atteindre ».(Saulquin, 2017)

Selon **Bourguigon** « la performance organisationnelle est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. La performance est multidimensionnelle, elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) » (Bourguigon, 1997)

L'évaluation de la performance organisationnelle repose sur trois dimensions clés : l'efficacité, l'efficience et la pertinence. Ces composantes fondamentales permettent d'appréhender de manière holistique la performance des entreprises.

Pour illustrer cette approche multidimensionnelle, nous proposons le schéma suivant

Figure 5: Le triangle de la performance de Gilbert (1980)



MORANA.J avance que « une organisation est performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficacité et pertinence tout en étant viable financièrement »(Morana.J, 2010)

Être performant, c'est être efficace et efficace par rapport à des objectifs pertinents.

- **L'efficacité :** « l'efficacité organisationnelle se définit comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts »(ADRIEN.H, 2003)
- **L'efficience :** « L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés »
- **La pertinence :** SALGADO.M qui considère que « la pertinence met en relation les objectifs et les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché ».(Salgado.M, 2013)

## 7 Lien entre communication interne et performance organisationnelle

La communication interne est un pilier fondamental de la performance organisationnelle, car elle assure la fluidité des processus interdépendants et facilite une gestion transversale efficace. (Itribi.G, 2006)

En renforçant la cohésion d'équipe, le lien social et l'harmonie au travail, elle crée un environnement propice à la collaboration et à l'efficacité collective. (Lemerrier.S, 2016)

Dans un contexte professionnel marqué par la diversité, elle joue un rôle clé en permettant aux salariés de mieux coopérer, de résoudre les conflits et de s'aligner vers des objectifs communs.(CANAREO)

Par ailleurs, une communication bien structurée contribue à réduire le stress, à valoriser les employés et à renforcer leur engagement, ce qui stimule leur motivation et leur productivité.

En donnant du sens au travail, en instaurant la confiance et en orientant les efforts vers les priorités de l'entreprise, elle agit comme un levier stratégique pour mobiliser les compétences humaines, désormais reconnues comme le principal facteur de réussite. (IDEUZO)

Ainsi, une communication interne efficace ne se limite pas à transmettre des informations, elle influence directement la performance globale de l'organisation.

Ce chapitre a mis en lumière le rôle central de la communication interne comme moteur de performance organisationnelle. L'analyse révèle qu'une communication bien structurée - claire, transparente et multidirectionnelle - favorise l'engagement des équipes, optimise les processus et améliore les résultats. Les outils et méthodes étudiés offrent un cadre précieux pour évaluer les pratiques réelles, comme nous le verrons avec l'étude de cas de la SARL IFRI. Au-delà de la théorie, ces enseignements soulignent qu'investir dans une communication interne efficace constitue un avantage compétitif décisif pour les organisations modernes.

## **Chapitre II : Rôle de la communication interne dans la performance RH de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI »**

La communication interne constitue un pilier fondamental de la performance organisationnelle, influençant directement l'engagement des collaborateurs, la cohésion des équipes et l'atteinte des objectifs stratégiques. Dans ce chapitre, nous présentons une analyse approfondie des données recueillies auprès de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI » à travers deux méthodologies complémentaires : un entretien semi-directif avec la responsable des ressources humaines et une enquête par questionnaire administrée à un échantillon représentatif des salariés. Cette double approche permet de croiser les perspectives managériales et collaboratives, révélant ainsi les forces, les lacunes et les attentes en matière de communication interne au sein de cette entreprise agroalimentaire leader en Algérie.

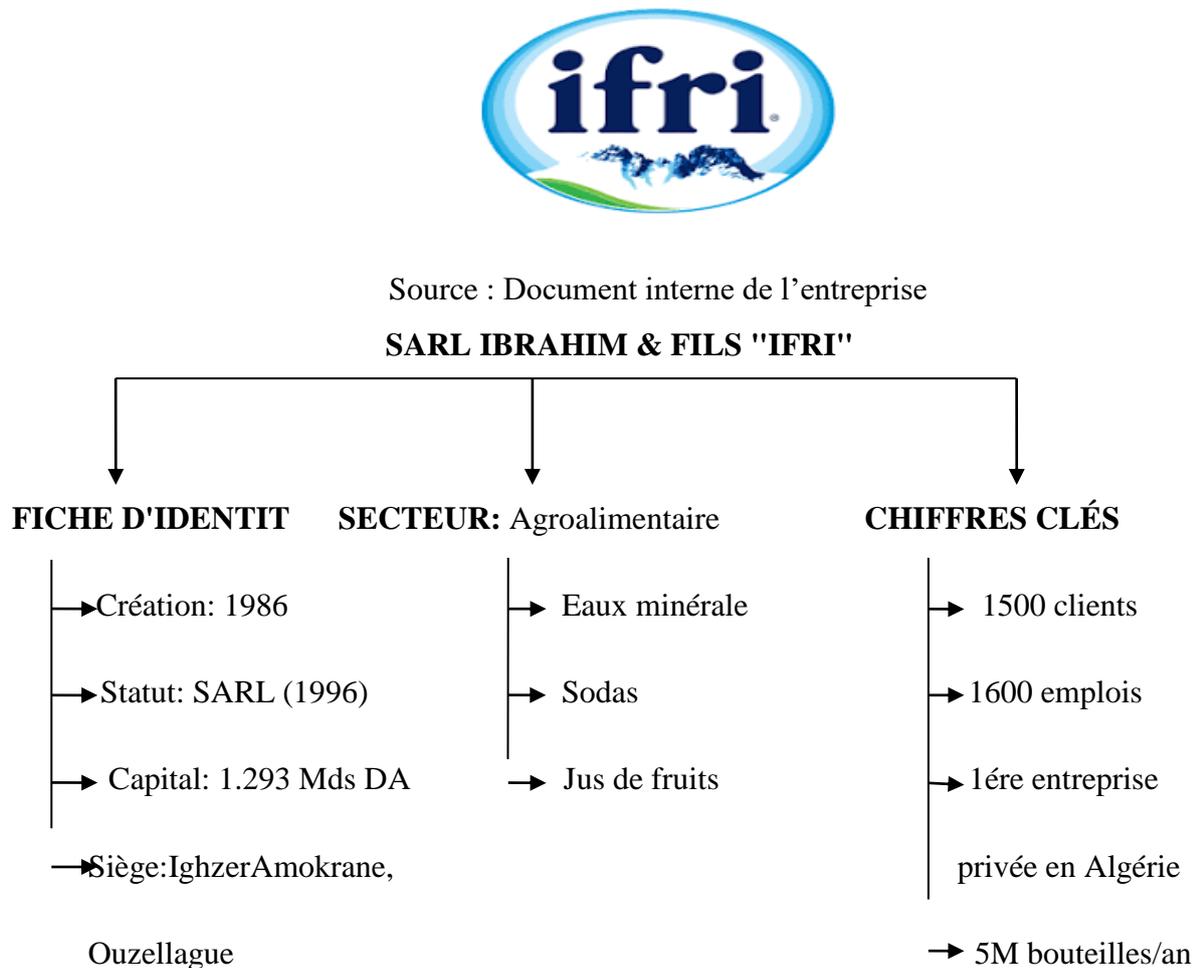
## **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueille**

Cette section présente la SARL Ibrahim & Fils « IFRI », son organisation et son département des ressources humaines. Nous aborderons son historique, ses activités, sa structure ainsi que les différents services RH qui assurent son fonctionnement optimal. Pour comprendre le rôle clé de la gestion des ressources humaines dans la performance de cette entreprise agroalimentaire leader en Algérie.

### **1 Présentation de l'organisme d'accueil :**

La SARL Ibrahim & Fils « Ifri » est une entreprise agroalimentaire algérienne fondée en 1986, spécialisée dans la production d'eaux minérales, de boissons gazeuses et de jus. Implantée à Ighzer Amokrane, elle a connu une croissance notable, passant d'une production de 5 millions de bouteilles en 1996 à une expansion sur les marchés nationaux et internationaux. Dotée d'équipements modernes et respectueux des normes d'hygiène et de sécurité, Ifri vise à renforcer sa position de leader dans son secteur. L'entreprise emploie plus de 1 600 collaborateurs, contribuant ainsi à la réduction du taux de chômage dans sa région. Cette main-d'œuvre est répartie au sein d'une structure organisationnelle complète, elle s'appuie sur une structure organisationnelle complète, comprenant des services clés comme la production, la qualité, les ressources humaines, et la finance. Le département RH, en particulier, joue un rôle central dans la gestion du personnel, du recrutement à la formation, en passant par la paie et l'optimisation des carrières, contribuant ainsi à la performance globale de l'organisation.

Figure 6: Fiche d'identité synthétique de la SARL Ibrahim & Fils « IFRI »



Source : Réalisé par l'auteur à partir des documents interne de l'entreprise

## 2 Présentation du département du RH

Le département ressources humaines est chargé d'assurer à l'entreprise, l'acquisition du personnel, le suivi de sa carrière, la formation du personnel, jusqu'au en retraite, il est composé de :

### 2.1.Service Recrutement et Formation

Ce service a pour mission principale d'assurer l'acquisition et le développement des compétences du personnel. Il élabore et met en œuvre les plans de recrutement en fonction des besoins opérationnels de l'entreprise. Le service gère également l'ensemble du processus de formation, depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation des résultats. Il maintient

une base de données actualisée des collaborateurs formés et veille à l'adéquation entre les compétences disponibles et les exigences des différents postes.

## **2.2. Service du Personnel**

Placé sous la responsabilité d'un chef de service, ce département assure la gestion administrative du capital humain. Ses activités couvrent l'application de la réglementation du travail, la tenue des registres légaux (mouvements du personnel, congés) et le suivi des évolutions professionnelles. Le service gère également le système de pointage (manuel et électronique) et s'assure de la conformité des dossiers administratifs. Il joue un rôle central dans l'optimisation de l'organisation du travail.

## **2.3. Service de Paie**

Ce service spécialisé prend en charge l'ensemble des aspects liés à la rémunération du personnel. Il établit mensuellement les bulletins de salaire tout en veillant au respect des obligations légales et conventionnelles. Le service gère les déclarations fiscales et sociales, traite les demandes d'avances sur salaire, et tient à jour les registres comptables obligatoires. Il assure également le suivi des dossiers individuels des salariés en matière de rémunération.

## **2.4. Service des Moyens Généraux**

Dédié au maintien des conditions matérielles de travail, ce service supervise l'entretien des infrastructures et des équipements. Ses missions incluent la maintenance des bâtiments (électricité, plomberie), la gestion des stocks de fournitures, et le contrôle de la propreté des locaux. Le service coordonne une équipe pluridisciplinaire chargée de garantir un environnement de travail fonctionnel et conforme aux normes d'hygiène et de sécurité. Il assure également l'aménagement et l'entretien des espaces verts.

Chaque service contribue ainsi de manière spécifique à la gestion optimale des ressources humaines au sein de l'entreprise, tout en respectant les normes légales et les objectifs organisationnels

### **3 Organigramme de la SARL Ibrahim et Fils « IFRI » voir annexe 7**

L'organigramme est un outil de communication destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein d'IFRI ce qui facilite l'optimisation de cette dernière et donc répondre aux besoins de performance organisationnelle.

## **Section 2 : Analyse et interprétation des données**

Dans cette section, nous allons exposer les résultats obtenus par notre étude sur le terrain au sein de l'entreprise SARL Ibrahim et Fils « IFRI »

### **1 Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Ce choix s'explique par la volonté de recueillir à la fois des données chiffrées sur les perceptions des employés et des informations qualitatives permettant de mieux comprendre les mécanismes organisationnels liés à la communication interne. La complémentarité de ces deux approches vise à renforcer la validité des résultats par la triangulation des données.

#### **1.1.Méthode quantitative : le questionnaire**

La composante quantitative s'est appuyée sur l'administration d'un questionnaire structuré destiné à l'ensemble des employés de l'entreprise. Composé principalement de questions fermées, ce questionnaire a été conçu pour faciliter le traitement statistique à l'aide de logiciels d'analyse adaptés. Il visait à mesurer les perceptions des employés concernant les outils et pratiques de communication interne, ainsi que leur impact perçu sur l'engagement et la performance organisationnelle.

Le questionnaire a été distribué à un échantillon de 40 employés, sélectionnés de manière à représenter la diversité des catégories socioprofessionnelles au sein de l'entreprise. Sur cet effectif, 31 participants ont effectivement répondu, permettant ainsi d'obtenir un taux de réponse satisfaisant et des données suffisamment représentatives pour l'analyse.

### **1.2.Méthode qualitative : l'entretien semi-directif**

En complément, une approche qualitative a été mise en œuvre par le biais d'un entretien semi-directif réalisé avec le responsable des ressources humaines. Ce choix s'explique par le rôle central qu'il occupe dans la définition et la gestion des dispositifs de communication interne. Afin de guider l'entretien, un guide thématique a été élaboré, abordant plusieurs axes : les objectifs poursuivis par la communication interne, les outils utilisés, les canaux de diffusion, l'évaluation de l'efficacité, ainsi que des exemples concrets tirés de l'expérience de terrain.

L'entretien, d'une durée approximative de 45 minutes, a permis de recueillir un point de vue expert, éclairant les données issues du questionnaire et apportant un contexte stratégique aux résultats obtenus.

### **1.3.Participants**

L'étude s'est donc appuyée sur deux groupes de participants. D'une part, les **31** employés ayant répondu au questionnaire, dont les réponses ont fourni une base statistique pour évaluer la perception collective. D'autre part, l'entretien approfondi avec le responsable RH a apporté une analyse qualitative, centrée sur les logiques managériales et les enjeux organisationnels de la communication interne.

### **1.4.Triangulation et complémentarité des données**

L'utilisation conjointe de ces deux méthodes a permis de croiser les données recueillies, offrant une vision à la fois globale et nuancée des pratiques de communication interne au sein de l'entreprise. Les données quantitatives ont permis de dégager des tendances générales, tandis que les données qualitatives ont apporté un éclairage contextuel, facilitant l'interprétation et la compréhension des résultats. Cette triangulation a contribué à renforcer la rigueur et la pertinence de l'analyse menée.

## **2 Présentation, analyse et interprétation des résultats de l'entretien**

La communication interne est un levier essentiel de la performance RH, car elle influence l'engagement, la cohésion et l'adhésion des collaborateurs aux objectifs de l'entreprise. Dans cette optique, un entretien a été réalisé avec la responsable RH de

l'entreprise Ifri Algérie afin d'analyser les pratiques actuelles, les outils utilisés, les objectifs poursuivis et la perception des salariés. L'analyse qui suit met en lumière les forces et les limites du dispositif en place, et propose des pistes d'amélioration pour renforcer son efficacité.

## **2.1. Structure de la communication interne**

Pour bien comprendre le rôle de la communication interne chez Ifri Algérie, il est essentiel d'examiner comment cette dernière est structurée au sein de l'entreprise. L'entretien révèle qu'Ifri Algérie ne dispose pas d'un service ou d'un responsable dédié exclusivement à la communication interne. Comme le souligne l'interviewée, *« il n'y a pas de personne ou d'équipe qui gère ça officiellement »*. Ce rôle est assuré de manière informelle, souvent par les managers ou via des réunions ponctuelles : *« ce sont les chefs de service qui transmettent les infos quand ils y pensent »*. Cette organisation spontanée traduit un manque de structuration formelle, ce qui nuit à la cohérence et à l'efficacité des messages. En effet, l'absence d'une fonction clairement identifiée engendre des risques de déperdition de l'information, d'incohérence dans les messages et d'écarts de communication entre les niveaux hiérarchiques.

Bien que l'entreprise dispose d'un plan de communication interne, *« Oui, un plan existe »*, celui-ci reste confidentiel et réservé aux cadres, excluant la majorité des employés : *« non partagé avec l'ensemble des employés »*. Cette asymétrie informationnelle crée une fracture au sein des collaborateurs, minant la transparence et la motivation collective. Une communication interne réellement inclusive, accessible à tous, renforcerait au contraire la cohésion, la confiance et la performance collective.

L'interviewée affirme que la communication interne est censée être *« intégrée à la stratégie globale de l'entreprise »* pour favoriser *« une meilleure adhésion des équipes aux décisions stratégiques »*. Cependant, la réalité terrain montre un décalage important entre cette ambition stratégique et sa mise en œuvre pratique, du fait de l'absence de structures officielles et de relais formels. La communication dépend alors d'initiatives ponctuelles, rendant incertaine la diffusion équitable de l'information et l'engagement des collaborateurs. Ce décalage illustre un problème classique dans de nombreuses organisations : les intentions stratégiques ne suffisent pas sans une organisation rigoureuse des pratiques communicationnelles.

## 2.2. Outils et canaux de diffusion utilisés

Après avoir analysé la structuration, il convient d'explorer les moyens matériels et numériques mis en œuvre pour assurer la communication interne. Ifri Algérie utilise une large palette de canaux de communication interne, mentionnés par l'interviewée : « *emails, notes de service, Intranet, tableau d'affichage, boîte à idées, réunions, Microsoft Teams, Outlook, WhatsApp Business, affichage, comptes rendus, conférences, et réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, Facebook)* ». Cette diversité montre une volonté claire d'inclusion, visant à toucher tous les collaborateurs, qu'ils soient au bureau, sur le terrain ou en télétravail.

Cependant, la multiplication des supports sans coordination stratégique ni service dédié engendre un risque de redondance, de dispersion des messages et de surcharge informationnelle. En outre, l'utilisation des logiciels comme Sage X3 (principalement pour le suivi opérationnel) et Bodet (gestion des horaires) est cantonnée à des fonctions spécifiques. Il n'existe pas de plateforme unique ou dédiée facilitant les échanges transversaux, ce qui renforce le cloisonnement des informations.

L'organisation de la communication selon trois axes, ascendante (tableau d'affichage, boîte à idées, intranet, réunions), descendante (emails, notes de service) et transversale (Teams, WhatsApp, Outlook), traduit une couverture technique des besoins, mais révèle aussi un cloisonnement persistant. La communication descendante reste fortement verticale et peu interactive, comme le souligne l'interviewée : « *emails unilatéraux, feedback anonyme* ». Cette segmentation sans synergie reflète un manque d'intégration dans la stratégie globale.

Les emails sont valorisés pour leur traçabilité et la limitation des rumeurs, tandis que les réunions sont appréciées pour leur interactivité, bien que le face-à-face manque de suivi écrit. Chaque canal présente donc des avantages et des limites, confirmant la nécessité d'une stratégie intégrée qui combine traçabilité et interactivité.

## 2.3. Objectifs et contenu de la communication interne

Il est également fondamental de s'intéresser aux objectifs assignés à la communication interne, ainsi qu'au contenu des messages diffusés. Les objectifs assignés à la communication interne sont nombreux et alignés avec une vision globale : « *renforcer le sentiment d'appartenance, maintenir la motivation et l'engagement, accompagner les transformations, favoriser la collaboration* ». Cette approche holistique souligne que la communication ne se

limite pas à transmettre de l'information, mais vise à impliquer activement les collaborateurs dans la performance collective.

La priorisation des messages repose sur des critères pertinents : « *impact, urgence et public concerné* », ce qui traduit une gestion réfléchie de l'information. Toutefois, cela implique une réactivité continue pour ne pas perdre d'informations essentielles.

L'interviewée signale que « *les salariés se sentent valorisés et reconnus* », un indicateur positif qui illustre l'impact favorable de la communication sur l'engagement. Maintenir et renforcer cette perception est crucial pour la performance durable.

#### **2.4. Perception des collaborateurs et évaluation**

Afin d'apprécier la qualité de la communication interne, il est indispensable de considérer la perception des collaborateurs et les modalités d'évaluation mises en place. Ifri Algérie utilise divers outils d'évaluation et de feedback : « *enquêtes, boîte à idées, feedback direct* », témoignant d'une volonté d'écoute et de dialogue. Cependant, l'efficacité de ces dispositifs dépend largement de leur régularité et de la prise en compte réelle des retours pour améliorer les pratiques.

Des indicateurs quantitatifs tels que le taux de lecture ou de participation sont suivis, montrant une démarche d'évaluation continue. Il serait néanmoins pertinent d'ajouter des indicateurs qualitatifs (niveau de compréhension, satisfaction) pour affiner la mesure de l'efficacité.

La communication proactive avant les événements et la valorisation des retours sur les réseaux sociaux renforcent l'engagement interne tout en soignant l'image employeur externe, un levier stratégique important dans le contexte concurrentiel de l'attraction et la rétention des talents.

#### **2.5. Pratiques exemplaires et situations spécifiques**

Enfin, l'analyse des pratiques exemplaires et des situations spécifiques met en lumière certaines forces et pistes d'amélioration. Avant les événements, l'entreprise mobilise de multiples canaux pour maximiser la participation : « *affiches, e-mails, Slack, Teams* ». Après, le partage d'expériences sur LinkedIn ou Facebook permet de valoriser la culture d'entreprise

et d'attirer de nouveaux talents, combinant ainsi engagement interne et communication externe.

En période de crise, la communication se veut transparente et réactive, avec un soutien moral régulier, favorisant un climat de confiance et la résilience collective.

De plus, un accueil structuré est prévu pour les nouveaux collaborateurs, avec un kit d'introduction et des canaux dédiés, facilitant leur intégration et renforçant leur sentiment d'appartenance dès le début.

Certains problèmes de « *clarté et de saturation* » ont été identifiés. Toutefois, des actions correctives comme l'adoption du modèle QOOQCP pour clarifier les messages et la formation des managers à la communication témoignent d'une volonté d'amélioration continue et d'une maturité organisationnelle certaine.

La communication interne chez Ifri Algérie présente des atouts notables, notamment la diversité des canaux utilisés et la prise en compte de situations spécifiques comme la gestion de crise ou l'intégration des nouveaux. Ces initiatives sont essentielles pour créer un climat de confiance, renforcer la cohésion et améliorer la performance RH.

Néanmoins, l'absence d'un service ou même d'un responsable dédié et la gestion de la communication interne limitent fortement son efficacité. Les asymétries d'information, le cloisonnement des canaux et le manque de coordination réduisent la transparence et compromettent l'alignement stratégique. Cette situation, loin d'être unique à Ifri, est caractéristique de nombreuses organisations où la communication interne reste un enjeu sous-estimé malgré son rôle clé dans la performance globale.

Afin de compléter cette première approche qualitative basée sur l'entretien avec la responsable RH, il est également essentiel d'intégrer la perception directe des collaborateurs. Pour cela, une enquête par questionnaire a été menée auprès des employés de l'entreprise. Cette démarche vise à croiser les points de vue, identifier d'éventuels écarts entre discours managérial et vécu salarié, et affiner les pistes d'amélioration proposées. L'analyse des réponses apportera un éclairage complémentaire sur l'efficacité réelle de la communication interne, son impact sur l'engagement, ainsi que sur les attentes concrètes des collaborateurs.

### 3 Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire

Suit à l'analyse des réponses obtenus d'après notre enquête par questionnaire distribué aux employés d'Ifri, nous avons obtenus les résultats suivants :

Tableau 1: Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
20-30 ans	5	16,1	16,1	16,1
31-40 ans	14	45,2	45,2	61,3
plus de 40 ans	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau révèle que 16,1 % des répondants ont entre 20 et 30 ans, 45,2 % entre 31 et 40 ans et 38,7 % plus de 40 ans, pour un total de 31 participants. La présence majoritaire de salariés de plus de 30 ans témoigne d'un échantillon composé surtout de professionnels expérimentés.

Cette prédominance des 31–40 ans (45 %) et des plus de 40 ans (39 %) suggère une population déjà bien intégrée dans son parcours professionnel, possédant une certaine maturité et une connaissance approfondie des processus internes.

Les 20–30 ans, bien que minoritaires (16 %), représentent la cohorte des « digital natives » susceptibles d'apporter des usages plus innovants aux outils numériques.

Tableau 2 : Répartition des répondants par ancienneté dans l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1 à 3 ans	6	19,4	19,4	19,4
4 à 10 ans	14	45,2	45,2	64,5
plus de 10 ans	11	35,5	35,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : enquête sur le terrain

Les résultats montrent que 19,35 % des salariés travaillent dans l'entreprise depuis 1 à 3 ans, 45,16 % depuis 4 à 10 ans et 35,48 % depuis plus de 10 ans, pour un total de 31 participants.

Ainsi, 80,64 % de l'échantillon cumule plus de 3 ans d'ancienneté, signe d'une fidélité marquée et d'une maîtrise des processus internes. Cette stabilité est un avantage pour l'organisation : les collaborateurs expérimentés connaissent bien le fonctionnement des circuits d'information et peuvent servir de relais pour diffuser les messages officiels.

Toutefois, les 19 % de nouveaux venus (1–3 ans) sont encore en phase d'intégration et méritent une attention particulière pour les familiariser avec les codes de communication interne (charte éditoriale, canaux privilégiés, rituels de réunion).

Les collaborateurs occupant le cœur de l'effectif (4–10 ans), à 45 %, constituent le vivier idéal pour impulser des initiatives de modernisation des pratiques internes, en testant de nouveaux formats de communication et en jouant le rôle de « champions du changement » auprès des plus anciens ou des plus récents.

Enfin, les plus de 10 ans (35,48 %) jouent un rôle de garants de la mémoire organisationnelle : leur expertise doit être valorisée via des documents et des formations internes pour capitaliser les bonnes pratiques et préserver la cohérence historique de l'entreprise.

Tableau 3 : Répartition des répondants selon le niveau hiérarchique

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
dirigeant(e)	3	9,7	9,7	9,7
Cadre	11	35,5	35,5	45,2
employé(e)	17	54,8	54,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Source : enquête sur le terrain

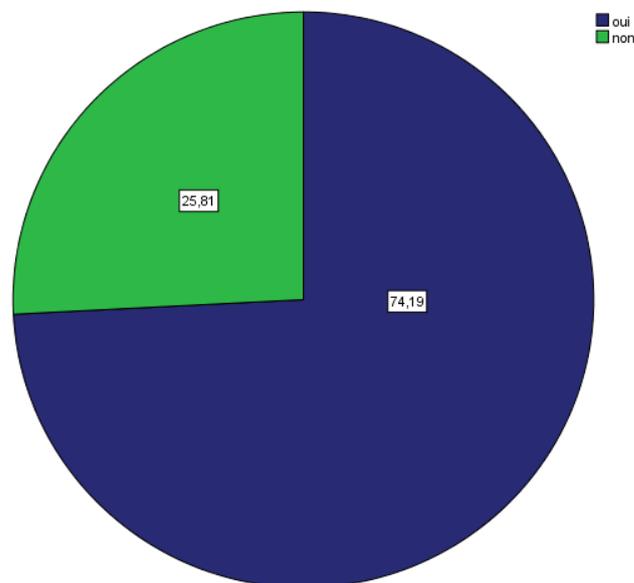
Sur 31 répondants, 9,68 % sont dirigeants, 35,48 % cadres et 54,84 % employés. Cette configuration reflète une organisation classique où la base opérationnelle est la plus nombreuse, offrant une vision principalement « terrain » de la communication interne.

Les employés, en première ligne, donnent un aperçu direct de la qualité des échanges quotidiens, tandis que les cadres représentent la dynamique managériale et les dirigeants portent la vision stratégique.

La faible proportion de dirigeants (3 personnes) peut limiter la remontée d'informations stratégiques, d'où l'importance de mettre en place des instances de dialogue incluant systématiquement un représentant de chaque niveau hiérarchique.

Les cadres, positionnés à 35 %, sont les principaux vecteurs de la communication verticale : ils traduisent les directives de la direction pour leurs équipes et remontent les préoccupations du terrain. Si ces relais manquent de formation en communication, des « angles morts » peuvent apparaître, générant des incompréhensions ou la circulation de rumeurs.

Figure n° 4: Interactions régulières entre employés et responsables hiérarchiques



Source : enquête sur le terrain

Cette figure indique que 74,19 % des salariés déclarent avoir des échanges réguliers avec leur responsable hiérarchique, alors que 25,81 % ne bénéficient pas de ces interactions fréquentes.

Un tel constat montre que, bien que la communication verticale soit globalement satisfaisante pour la majorité, un quart des collaborateurs reste dans une zone de relative solitude informationnelle.

Pour les 74 %, ces points réguliers (entretien individuel, briefing d'équipe, feedback) sont autant d'occasions de clarifier les objectifs, de recadrer les priorités et de partager les retours d'expérience.

En revanche, les 25,81 % sans échanges régulier courent le risque d'être déconnectés des orientations stratégiques et opérationnelles, induisant une baisse du sentiment d'appartenance et un sentiment d'isolement susceptible de se traduire par de la démotivation ou un turn-over plus élevé.

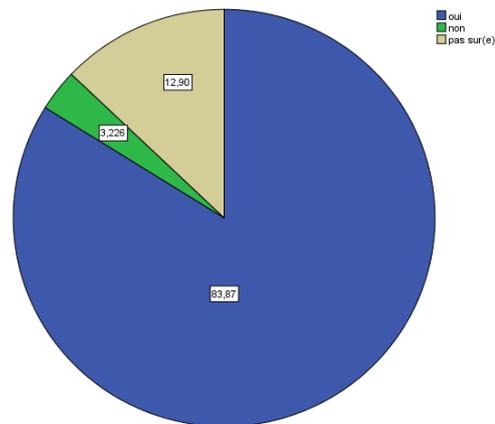
Tableau 5 : Fréquence des échanges entre collègues

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	31	100,0	100,0	100,0

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau révèle que 100 % des salariés déclarent échanger régulièrement avec leurs collègues (N = 31), ce qui constitue un atout majeur pour la cohésion d'équipe et garantit la fluidité des retours d'expérience, la résolution rapide de problèmes et la solidarité opérationnelle.

Figure 7: Rôle des managers dans la diffusion de l'information



**Source :** enquête sur le terrain

La figure indique que 83,9 % des salariés reconnaissent que les managers jouent un rôle clé dans la circulation de l'information au sein de l'organisation. En revanche, 3,2 % estiment que ce n'est pas le cas, tandis que 12,9 % restent incertains sur cette question.

Ces résultats traduisent une forte reconnaissance du rôle des managers en tant que relais essentiels dans le flux d'informations, confirmant leur position centrale dans la communication interne. Leur implication est perçue comme un facteur déterminant pour garantir la transmission efficace des messages, la cohérence des consignes et la coordination des équipes.

Le faible pourcentage de réponses négatives ou hésitantes peut être lié à des différences dans les pratiques managériales, ou à une méconnaissance du rôle exact joué par certains responsables. Cette perception majoritairement positive souligne l'importance pour l'organisation de continuer à former et soutenir les managers afin qu'ils puissent assumer pleinement leur fonction de facilitateurs de la communication.

Tableau 6 : Fluidité de la communication inter-départements

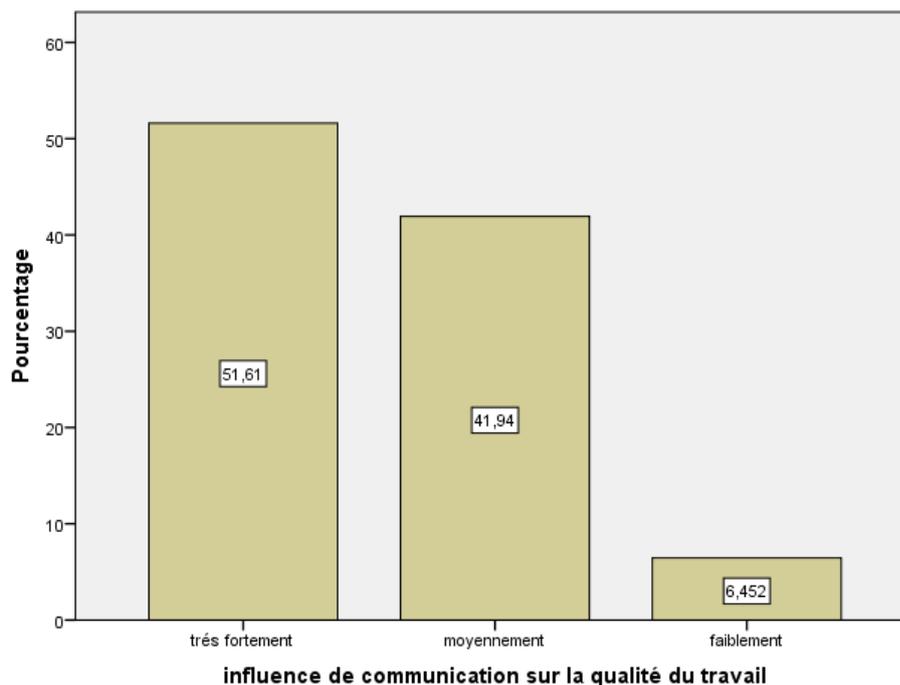
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	13	41,9	41,9	41,9
Parfois	17	54,8	54,8	96,8
Non	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau montre que 41,9 % des salariés la jugent fluide, tandis que 54,8 % la considèrent seulement parfois fluide, et 3,2 % la trouvent rigide. Cela indique que les échanges transversaux existent mais restent souvent irréguliers.

Par ailleurs, 74,19 % des employés déclarent avoir des échanges réguliers avec leur responsable hiérarchique, ce qui facilite la clarification des objectifs et le partage d'informations. Cependant, 25,81 % ne bénéficient pas de ces interactions fréquentes. Ces derniers, principalement des agents de terrain ou postes opérationnels, risquent d'être déconnectés des orientations stratégiques, ce qui peut générer un sentiment d'isolement, une démotivation et un turnover plus élevé. Ces résultats soulignent la nécessité pour l'entreprise de renforcer la communication horizontale et de garantir que tous les collaborateurs aient accès à une communication verticale régulière.

Figure 8 : Influence de la communication interservices sur la qualité du travail



**Source :** enquête sur le terrain

La figure révèle que 51,6 % des salariés considèrent que la communication influence très fortement la qualité de leur travail, tandis que 41,9 % estiment cette influence moyenne. Seul un faible pourcentage (6,5 %) juge cette influence faible.

Ces résultats mettent en évidence l'importance cruciale accordée à la communication interne comme facteur déterminant dans la qualité des prestations individuelles. La majorité des collaborateurs perçoit en effet une relation étroite entre la fluidité des échanges d'information et leur capacité à accomplir leurs tâches efficacement.

Cette perception positive souligne que la communication n'est pas seulement un vecteur d'information, mais un levier essentiel pour la coordination, la compréhension des attentes, ainsi que pour la motivation et l'engagement des salariés.

Cependant, la minorité qui perçoit une faible influence pourrait signaler des disparités selon les fonctions, les départements ou les niveaux hiérarchiques, qui mériteraient d'être approfondies dans une analyse croisée. Ces résultats confirment la nécessité pour l'organisation de maintenir et d'améliorer continuellement ses dispositifs de communication interne afin de soutenir la performance globale.

Tableau 7 : Canaux de communication les plus utilisés entre collègues

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
canal de communication email	27	27,0%	87,1%
canal de communication réunions	19	19,0%	61,3%
canal de communication appels téléphoniques	28	28,0%	90,3%
canal de communication whatsapp	23	23,0%	74,2%
canal de communication intranet/plateformes collaboratives	3	3,0%	9,7%
Total	100	100,0%	322,6%

Source :enquête sur le terrain

Les salariés privilégient majoritairement l'appel téléphonique (90,3 %) et l'email (87,1 %) pour leur réactivité et leur traçabilité, tandis que WhatsApp (74,2 %) s'impose comme un canal informel mais efficace pour les échanges rapides et le partage de fichiers légers. Les réunions (61,3 %) restent utilisées pour la coordination de projets ou les décisions collectives, mais leur fréquence moindre révèle une préférence pour des formats plus directs au quotidien. En revanche, l'adoption limitée des plateformes collaboratives (9,7 %) reflète des lacunes en formation ou en ergonomie, compromettant ainsi la capitalisation des connaissances. Ces pratiques s'inscrivent dans un contexte où la communication horizontale est solide, mais où un quart des salariés perçoit des carences dans le suivi managérial, soulignant le besoin de formaliser les échanges verticaux. Par ailleurs, près de 40 % des collaborateurs estiment que leurs propositions ne sont pas suffisamment suivies, ce qui freine l'innovation. Pour optimiser la performance, il serait pertinent de renforcer les formations managériales, d'améliorer les outils collaboratifs et de valoriser davantage les contributions des salariés.

Tableau 8 : Niveau d'importance accordé à la communication interne

	Efficacité	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validité très importante	25	80,6	80,6	80,6

plutôt important	5	16,1	16,1	96,8
13	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

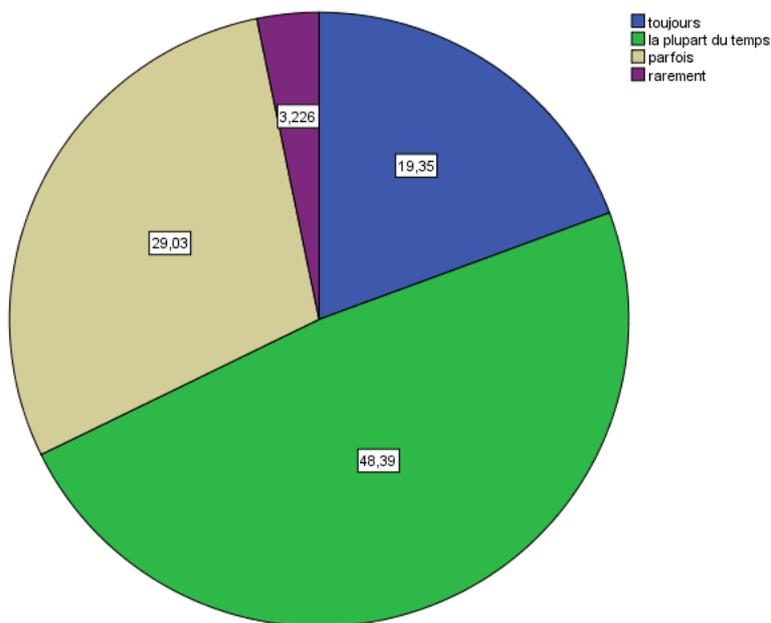
Le tableau montre que 80,6 % des salariés considèrent la communication interne comme très importante, tandis que 16,1 % la jugent plutôt importante. Seul 3,2 % des répondants estiment qu'elle est peu importante.

Ces résultats reflètent une conscience largement partagée de la valeur stratégique de la communication interne au sein de l'organisation. La quasi-totalité des collaborateurs reconnaît son rôle clé dans le bon fonctionnement, la cohésion des équipes et la performance globale.

Cette forte majorité témoigne également de l'attente des salariés quant à des échanges d'information clairs, réguliers et pertinents, indispensables pour s'aligner sur les objectifs et évoluer dans un environnement professionnel favorable.

La très faible proportion d'individus minimisant son importance pourrait indiquer des disparités individuelles ou contextuelles, mais reste marginale. En somme, ces données soulignent la nécessité pour l'entreprise de maintenir et d'intensifier ses efforts en matière de communication interne afin de répondre aux attentes et besoins des employés.

Figure 9: Disponibilité perçue des informations nécessaires à la prise de décision



Source :enquête sur le terrain

Le tableau révèle que 19,4 % des salariés considèrent que les informations nécessaires à la prise de décision sont toujours disponibles. Une majorité de 48,4 % estime qu'elles le sont la plupart du temps, tandis que 29 % indiquent que ces informations ne sont disponibles que parfois. Enfin, 3,2 % des répondants jugent que les informations nécessaires sont rarement accessibles.

Ces résultats indiquent que, bien que la majorité des collaborateurs ait globalement accès aux informations nécessaires pour prendre des décisions, une part non négligeable rencontre des difficultés occasionnelles ou fréquentes à obtenir les données pertinentes en temps voulu.

Cette situation peut engendrer des retards dans le processus décisionnel, des erreurs ou une moindre efficacité opérationnelle. Elle met en lumière les limites actuelles des circuits d'information et souligne la nécessité d'améliorer la disponibilité et la circulation des données au sein de l'organisation. Pour optimiser la prise de décision, il est donc crucial de renforcer les mécanismes garantissant un accès rapide et fiable aux informations stratégiques et opérationnelles.

Tableau 9 : Influence de la communication interne sur l'efficacité au travail

	Effe	Pourcen	Pourcent	Pourcent
	ctifs	tage	age valide	age cumulé
très positivement	17	54,8	54,8	54,8
v modérément	11	35,5	35,5	90,3
alide faiblement	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau indique que 54,8 % des salariés estiment que la communication influence leur efficacité au travail de manière très positive, tandis que 35,5 % considèrent cet impact comme modéré. Enfin, 9,7 % perçoivent une influence faible.

Ces résultats montrent que la majorité des collaborateurs reconnaît que la communication interne joue un rôle clé dans l'amélioration de leur performance individuelle. Une communication claire et fluide favorise une meilleure compréhension des objectifs, une coordination plus efficace des tâches et un engagement renforcé.

Toutefois, la présence d'une minorité qui perçoit cette influence comme faible invite à s'interroger sur les disparités potentielles selon les fonctions, les départements ou les niveaux hiérarchiques. Ces écarts pourraient révéler des lacunes ou des besoins spécifiques en matière de communication à adresser. Dans l'ensemble, ces données soulignent l'importance d'investir dans des dispositifs de communication interne adaptés pour soutenir l'efficacité et la productivité des équipes.

Tableau 10: Impact de la communication interne sur l'engagement et la motivation

	Effe ctifs	Pourcen tage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
oui, beaucoup	18	58,1	58,1	58,1
V alide oui, un peu	13	41,9	41,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau montre que 58,1 % des salariés estiment que la communication interne influence leur engagement et leur efficacité beaucoup, tandis que 41,9 % perçoivent une influence un peu.

Ces résultats soulignent que la communication joue un rôle majeur dans la motivation et la mobilisation des collaborateurs. Une communication efficace contribue non seulement à clarifier les attentes, mais aussi à renforcer le sentiment d'appartenance et la dynamique collective, deux facteurs essentiels pour accroître l'efficacité au travail.

L'absence de réponses négatives indique que tous les répondants reconnaissent un impact positif, plus ou moins marqué, de la communication sur leur engagement professionnel. Cela confirme l'importance pour l'organisation de maintenir un dialogue interne soutenu afin de favoriser l'implication des salariés et optimiser leur performance.

Tableau 11 : Impact de la communication interne sur le sentiment d'appartenance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui, beaucoup	25	80,6	80,6	80,6
un peu	6	19,4	19,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

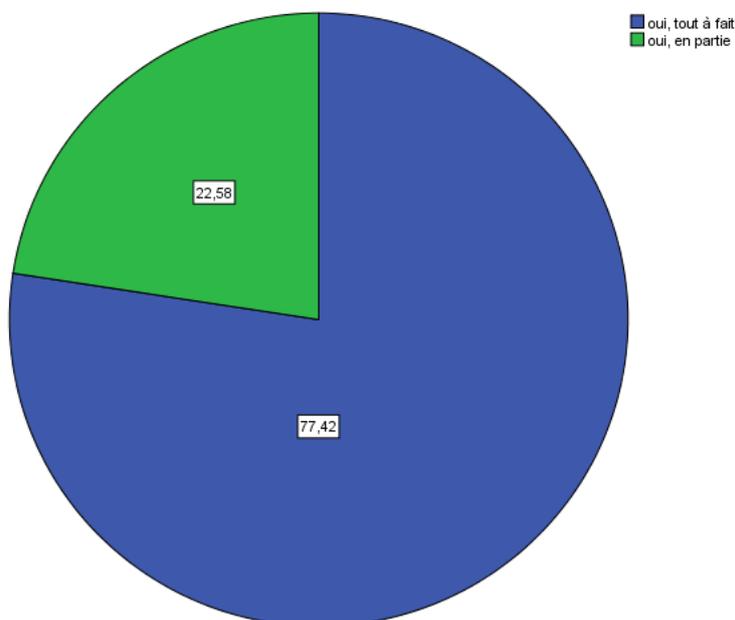
**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau révèle que 80,6 % des salariés déclarent ressentir un sentiment d'appartenance beaucoup, tandis que 19,4 % l'éprouvent un peu. Aucun répondant ne mentionne l'absence de ce sentiment.

Ces données témoignent d'une forte identification des collaborateurs à l'organisation, ce qui est un indicateur positif de cohésion interne et de stabilité des équipes. Le sentiment d'appartenance favorise l'engagement, la motivation, ainsi que la volonté de contribuer activement à la réussite collective.

Cette perception majoritaire reflète probablement l'efficacité des dispositifs de communication interne et des pratiques managériales mises en œuvre pour renforcer le lien entre l'entreprise et ses employés. Ce résultat invite à poursuivre les efforts visant à consolider ce sentiment, en maintenant une communication transparente, inclusive et régulière.

Figure 10 : Aide perçue de la communication interne pour comprendre les objectifs et la stratégie



**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau indique que 77,4 % des salariés déclarent comprendre tout à fait les objectifs et la stratégie de l'entreprise, tandis que 22,6 % les comprennent en partie. Aucun répondant ne mentionne une absence de compréhension.

Ces résultats traduisent une diffusion majoritaire et efficace des informations stratégiques auprès des collaborateurs, ce qui est essentiel pour assurer l'alignement des efforts individuels avec la vision globale de l'organisation.

Cette bonne compréhension favorise la cohérence des actions, l'adhésion aux priorités et contribue à renforcer l'engagement des salariés.

Il reste néanmoins pertinent d'approfondir les mécanismes permettant d'améliorer la compréhension partielle observée chez une minorité, afin d'optimiser la communication stratégique interne.

Tableau 12 : Degré d'accord sur la contribution de la communication interne aux objectifs de l'entreprise

	Effe ctifs	Pourcen tage	Pourcent age valide	Pourcent age cumulé
V alide	tout à fait d'accords	22	71,0	71,0
	plutôt d'accord	9	29,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0

**Source :** enquête sur le terrain

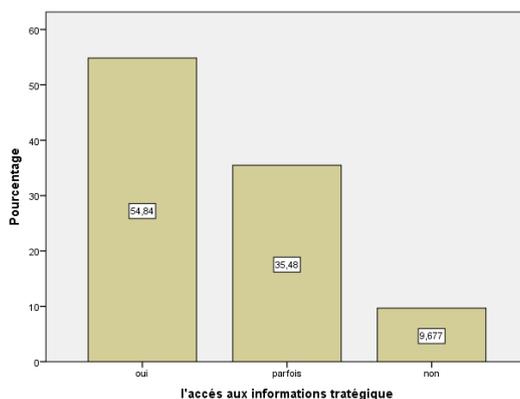
Le tableau montre que 71 % des salariés sont tout à fait d'accord avec les objectifs fixés par l'entreprise, tandis que 29 % sont plutôt d'accord. Aucun répondant ne manifeste de désaccord.

Ces résultats traduisent un fort consensus autour des objectifs organisationnels, ce qui est un indicateur positif d'alignement entre les attentes managériales et la perception des collaborateurs.

Cette adhésion majoritaire favorise la mobilisation collective, la motivation et la mise en œuvre efficace des actions nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.

La présence d'une minorité « plutôt d'accord » suggère toutefois qu'il pourrait être utile de renforcer la communication et la clarification des objectifs afin d'atteindre une adhésion pleinement unanime.

Figure 11 : Accès perçu aux informations stratégiques liées au poste



**Source :** enquête sur le terrain

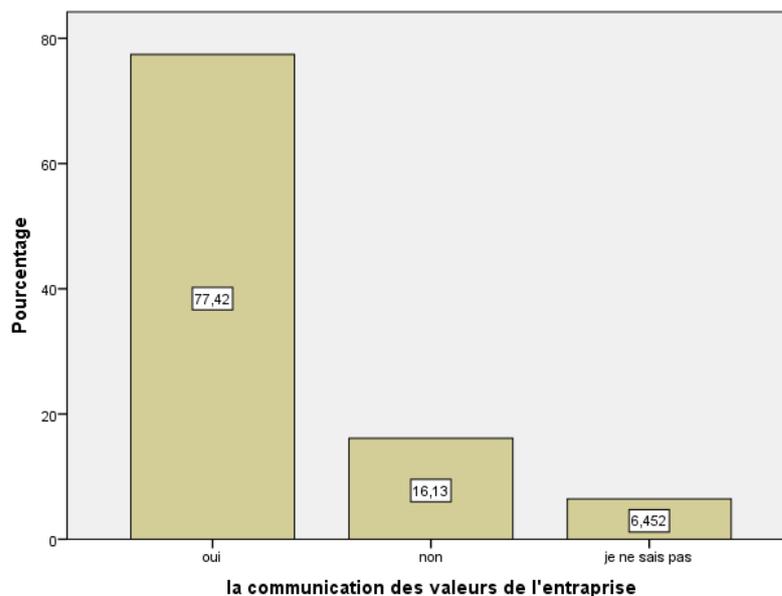
D'après les résultats, 54,8 % des salariés déclarent avoir accès aux informations stratégiques de l'entreprise, tandis que 35,5 % y ont accès parfois. Enfin, 9,7 % estiment ne pas y avoir accès.

Ces données montrent que, si une majorité de collaborateurs se sent bien informée sur les orientations stratégiques, une part significative (près de 45 %) exprime un accès partiel ou inexistant à ces informations. Cela peut créer un décalage entre les décisions prises au sommet et leur compréhension ou application par les équipes.

L'accès régulier aux informations stratégiques est essentiel pour renforcer la transparence, la responsabilisation et l'alignement des actions opérationnelles avec la vision de l'organisation.

Ainsi, ces résultats suggèrent que des efforts doivent être poursuivis pour garantir une meilleure diffusion des enjeux stratégiques à tous les niveaux hiérarchiques, notamment par le biais de canaux clairs, accessibles et réguliers.

Figure 12 : Communication des valeurs de l'entreprise en interne



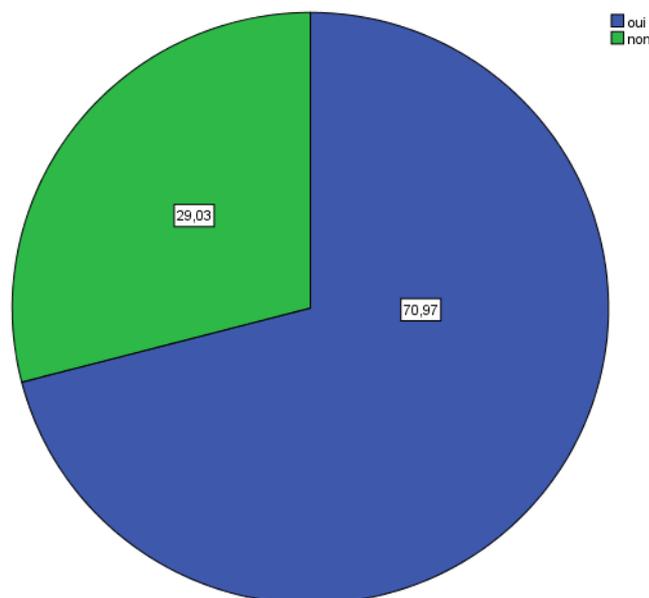
**Source :** enquête sur le terrain

Le tableau indique que 77,4 % des salariés considèrent que les valeurs de l'entreprise sont clairement communiquées, tandis que 16,1 % estiment qu'elles ne le sont pas. Enfin, 6,5 % des répondants déclarent ne pas savoir.

Ces résultats montrent qu'une large majorité des collaborateurs perçoit une transmission claire des valeurs organisationnelles, ce qui est un indicateur positif en matière de culture d'entreprise. Une communication efficace des valeurs contribue à renforcer la cohésion, l'engagement et l'alignement des comportements individuels avec l'identité de l'organisation.

Cependant, la présence d'une minorité (près de 23 %) qui ne perçoit pas ou ne sait pas si ces valeurs sont communiquées suggère un besoin de clarification ou de renforcement de cette communication, notamment à travers des actions visibles, des supports concrets et un discours managérial cohérent. Pour garantir une culture d'entreprise partagée, il est essentiel que les valeurs ne soient pas uniquement déclarées, mais incarnées au quotidien dans les pratiques internes et les modes de gestion.

Figure 13 : Impact de la communication interne sur la réduction des erreurs ou malentendus



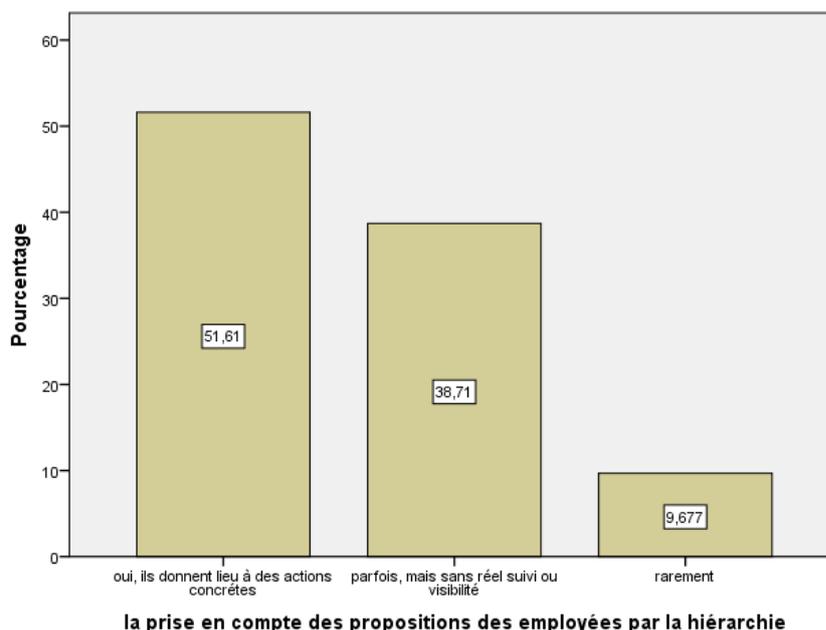
Source :enquête sur le terrain

Les résultats montrent que 80,6 % des répondants estiment que la communication interne contribue très souvent à la réduction des erreurs, tandis que 19,4 % considèrent que cela se produit parfois. Aucun salarié ne conteste cet effet.

Cette quasi-unanimité met en évidence le rôle essentiel de la communication interne dans la prévention des malentendus, la clarification des consignes et la bonne circulation des informations nécessaires à l'exécution des tâches. Une communication claire et efficace permet de limiter les imprécisions, les doublons ou les erreurs liées à des attentes mal formulées.

Le fait qu'aucun salarié n'ait répondu négativement confirme la reconnaissance collective de cette fonction correctrice et préventive de la communication interne, perçue comme un levier de fiabilisation du travail. Il s'agit donc d'un indicateur fort que l'organisation bénéficie déjà de dispositifs efficaces en la matière, tout en laissant une marge d'amélioration pour les cas où la communication est seulement « parfois » efficace.

Figure 14: Prise en compte perçue des propositions faites par les collaborateurs



Source :enquête sur le terrain

Les résultats montrent que 80,6 % des répondants estiment que la communication interne contribue très souvent à la réduction des erreurs, tandis que 19,4 % considèrent que cela se produit parfois. Aucun salarié ne conteste cet effet.

Cette quasi-unanimité met en évidence le rôle essentiel de la communication interne dans la prévention des malentendus, la clarification des consignes et la bonne circulation des informations nécessaires à l'exécution des tâches. Une communication claire et efficace permet de limiter les imprécisions, les doublons ou les erreurs liées à des attentes mal formulées.

Le fait qu'aucun salarié n'ait répondu négativement confirme la reconnaissance collective de cette fonction correctrice et préventive de la communication interne, perçue comme un levier de fiabilisation du travail.

Il s'agit donc d'un indicateur fort que l'organisation bénéficie déjà de dispositifs efficaces en la matière, tout en laissant une marge d'amélioration pour les cas où la communication est seulement « parfois » efficace.

Tableau 13 : Indicateurs perçus de performance liés à la communication interne

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
les indicateurs de performance <sup>a</sup>			
réduction des erreurs	22	41,5%	73,3%
l'attente des objectifs collectifs	21	39,6%	70,0%
raccourcissement des délais de validation	5	9,4%	16,7%
augmentation du nombre d'initiatives partagées	5	9,4%	16,7%
Total	53	100,0%	176,7%

Source : enquête sur le terrain

Ce tableau met en évidence les effets perçus de la communication interne sur plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, selon les répondants. Chaque participant pouvait sélectionner plusieurs réponses.

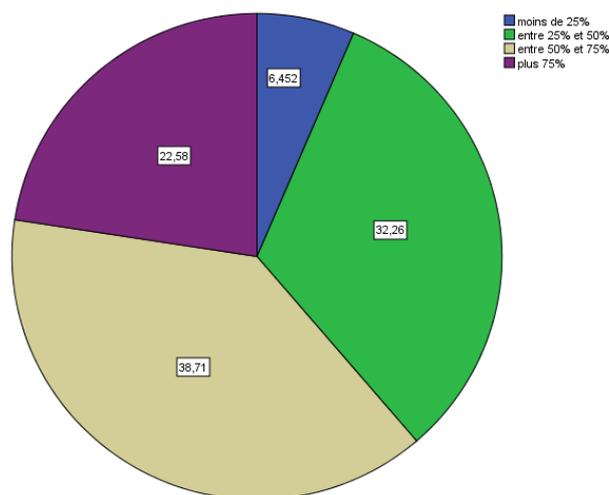
Les résultats montrent que :

- 73,3 % des répondants identifient la réduction des erreurs comme un indicateur direct de l'efficacité de la communication interne, en faisant l'effet perçu le plus fréquemment cité.
- 70,0 % estiment qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs collectifs, soulignant le rôle de la communication dans l'alignement des efforts au sein des équipes.
- En revanche, seuls 16,7 % associent la communication interne à un raccourcissement des délais de validation ou à une augmentation du nombre d'initiatives partagées, montrant que ces effets, bien que réels, sont perçus comme plus marginaux ou moins visibles.

L'analyse globale indique que les collaborateurs associent la performance induite par la communication essentiellement à des résultats qualitatifs et collaboratifs (moindre taux d'erreurs, meilleure coordination) plutôt qu'à des gains opérationnels immédiats (temps, innovation partagée).

Ces perceptions soulignent l'importance stratégique de la communication interne en tant que levier de fiabilisation du travail collectif et de mobilisation vers les objectifs, même si son impact sur les dynamiques d'innovation ou l'accélération des processus reste à renforcer ou mieux valoriser.

Figure 15: Part estimée des missions reposant sur une communication interne efficace



Source : enquête sur le terrain

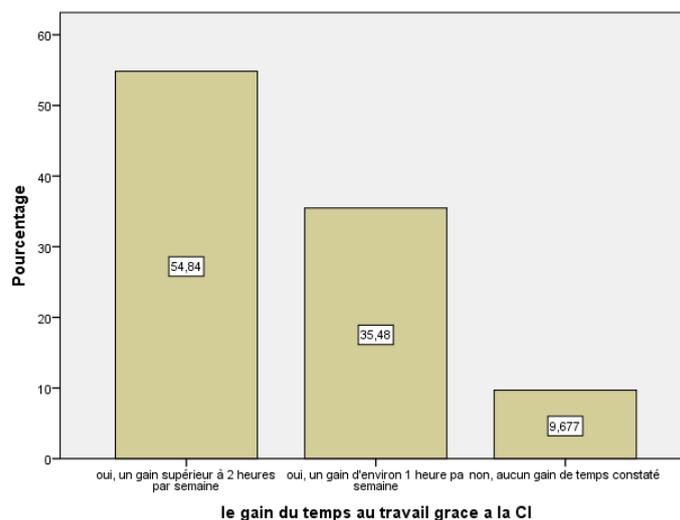
Les résultats montrent que 38,7 % des répondants estiment que la moitié à trois quarts de leurs missions dépendent d'une communication interne efficace, tandis que 32,3 % situent cette dépendance entre un quart et la moitié. Par ailleurs, 22,6 % des salariés déclarent que plus de 75 % de leurs tâches reposent sur la qualité des échanges internes. Seule une minorité de 6,5 % considère que moins d'un quart de leurs activités en est tributaire.

Cette répartition traduit une perception claire : pour la grande majorité des employés, la communication interne constitue un élément structurel du bon déroulement de leurs missions quotidiennes. Cela confirme que l'efficacité opérationnelle est largement conditionnée par la fluidité, la clarté et la réactivité des informations partagées entre collègues et entre niveaux hiérarchiques.

Le fait qu'un répondant sur cinq indique que plus de 75 % de son travail repose sur une communication efficace souligne également l'importance stratégique de ce levier dans certaines fonctions ou services où la coordination est cruciale (RH, logistique, projets transversaux, etc.).

Ces résultats soulignent la nécessité pour l'organisation de consolider ses dispositifs de communication interne, non seulement comme un outil de diffusion, mais comme un vecteur de performance directement lié à la réalisation concrète des missions.

Figure 16: Gain de temps perçu grâce à la communication interne



**Source :** enquête sur le terrain

Les données révèlent que 54,8 % des salariés estiment que la communication interne leur permet de gagner plus de deux heures par semaine dans l'exécution de leurs tâches. À cela s'ajoute 35,5 % des répondants qui déclarent un gain d'environ une heure hebdomadaire. Ainsi, près de neuf employés sur dix perçoivent un impact temporel positif de la communication interne sur leur activité. À l'opposé, seuls 9,7 % n'observent aucun gain de temps.

Ces résultats soulignent que la communication interne, lorsqu'elle est bien structurée, joue un rôle concret dans l'optimisation du temps de travail. Elle permet d'éviter les recherches d'information inutiles, les erreurs dues aux malentendus ou les allers-retours liés à un manque de clarté. En ce sens, elle contribue non seulement à la fluidité des processus, mais aussi à une meilleure répartition du temps de travail, libérant des marges pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Le fait qu'une majorité constate un gain significatif (plus de deux heures) reflète probablement l'existence de canaux efficaces (réunions ciblées, outils collaboratifs,

communication hiérarchique claire), mais aussi un certain degré de maturité organisationnelle dans la gestion de l'information.

Toutefois, les 9,7 % de salariés ne percevant aucun gain rappellent que des inégalités d'accès ou d'usage de la communication interne peuvent subsister. Cela invite à s'interroger sur la distribution équitable des outils et des pratiques de communication au sein des différents services ou niveaux hiérarchiques

Tableau 14 : Effets constatés d'un défaut de communication

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
heures supplémentaires (au-delà de 5 heures)	16	40,0%	51,6%
défauts de pénalités financières	7	17,5%	22,6%
communication <sup>a</sup> de perte d'un client ou partenaire	1	2,5%	3,2%
démotivation au sein de l'équipe	16	40,0%	51,6%
Total	40	100,0%	129,0%

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats montrent que les conséquences les plus fréquemment associées à un défaut de communication interne sont, à égalité, les heures supplémentaires (au-delà de 5 heures) et la démotivation au sein de l'équipe, toutes deux citées par 51,6 % des répondants. Ces deux effets traduisent une perte d'efficacité et une tension organisationnelle : d'un côté, un temps de travail allongé pour compenser le manque de clarté ou les malentendus ; de l'autre, une atteinte au moral des équipes, résultant d'un manque de transparence, d'écoute ou de coordination.

Par ailleurs, 22,6 % des salariés déclarent que de mauvaises communications ont déjà conduit à des pénalités financières, ce qui met en lumière un impact économique direct du dysfonctionnement informationnel. Plus marginalement, 3,2 % évoquent la perte d'un client ou d'un partenaire, une conséquence certes moins fréquente mais critique sur le plan de l'image et du développement externe.

Ces données confirment que la communication interne ne se limite pas à un enjeu relationnel ou culturel : elle a des effets concrets sur la performance, la productivité et la

stabilité du climat de travail. Les résultats suggèrent aussi que les défauts de communication, s'ils deviennent chroniques, peuvent générer des coûts cachés importants (surcharge, turnover, désengagement), nécessitant une attention particulière de la part des managers et des responsables RH.

Tableau 15: Impact perçu d'une mauvaise communication sur la performance globale

	Effe	Pourcen	Pourcent	Pourcent
	ctifs	tage	age valide	age cumulé
oui, clairement	23	74,2	74,2	74,2
V un peu	8	25,8	25,8	100,0
alide Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats indiquent que 74,2 % des salariés estiment qu'une mauvaise communication interne constitue un frein clair à la performance de l'organisation, tandis que 25,8 % reconnaissent qu'elle peut la limiter dans une moindre mesure. Aucun répondant ne nie l'impact négatif potentiel.

Cette forte majorité traduit une perception largement partagée selon laquelle les défaillances dans la circulation de l'information, le manque de clarté des messages ou l'absence de rétroaction nuisent directement à l'efficacité collective. Une communication interne déficiente entraîne non seulement des retards, des erreurs et une mauvaise coordination, mais aussi une baisse du moral et une moindre mobilisation des collaborateurs.

Ainsi, ce constat souligne que la qualité de la communication interne est perçue comme un levier fondamental pour la performance organisationnelle. Il invite les décideurs à investir davantage dans des stratégies visant à améliorer la fluidité, la pertinence et la régularité des échanges pour lever les obstacles à la productivité.

Tableau 16: Rôle perçu de la communication interne dans la résolution des conflits

	Effe	Pourcen	Pourcent	Pourcent
	ctifs	tage	age valide	age cumulé
oui	28	90,3	90,3	90,3
Non	2	6,5	6,5	96,8
Valide	4	1	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

Les résultats montrent que 90,3 % des salariés reconnaissent que la communication interne joue un rôle essentiel dans la résolution des conflits au sein de l'entreprise. Seuls 6,5 % pensent le contraire, tandis que 3,2 % se montrent indécis.

Cette majorité très nette témoigne de la conviction partagée que des échanges ouverts, transparents et réguliers favorisent la compréhension mutuelle, la gestion des tensions et la prévention des malentendus. La communication interne apparaît ainsi comme un outil clé pour maintenir un climat social apaisé, renforcer la cohésion des équipes et faciliter la collaboration.

Par conséquent, ces résultats soulignent l'importance de développer des canaux et des pratiques de communication qui encouragent l'expression des opinions, le dialogue constructif et la médiation interne, afin de prévenir l'escalade des conflits et préserver un environnement de travail serein.

Tableau 17: Communication interne perçue comme facteur de performance

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	29	93,5	93,5	93,5
Non valide	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

**Source :** enquête sur le terrain

L'écasante majorité des répondants, soit 93,5 %, affirment que la communication interne constitue un facteur déterminant de performance au sein de l'organisation. Seuls 6,5 % expriment une opinion divergente.

Ce résultat confirme de manière nette l'intuition managériale selon laquelle une communication fluide, structurée et accessible favorise une meilleure coordination des tâches, une compréhension partagée des objectifs et une mobilisation plus forte autour des enjeux collectifs. La communication interne est ici perçue comme un levier stratégique, à la fois dans la transmission des consignes, la remontée d'informations et la gestion des relations humaines.

Dans cette optique, renforcer la communication interne ne relève pas d'une simple amélioration des pratiques, mais s'inscrit comme un vecteur direct de performance organisationnelle, capable d'agir sur la productivité, la motivation et la qualité du travail collectif

Tableau 18: Aspects de la performance influencés par la communication interne

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
améliorer la motivation	21	23,9%	72,4%
réduire les conflits	24	27,3%	82,8%
contribution de la communication <sup>a</sup> renforcer l'engagement	16	18,2%	55,2%
stimuler l'innovation	12	13,6%	41,4%
améliorer la productivité	15	17,0%	51,7%
Total	88	100,0%	303,4%

Source : enquête sur le terrain

Les résultats du tableau indiquent que les répondants associent la communication interne à plusieurs dimensions clés du fonctionnement organisationnel. En tête, 82,8 % considèrent qu'elle contribue à réduire les conflits, soulignant ainsi son rôle pacificateur dans la gestion des relations interpersonnelles. Par ailleurs, 72,4 % estiment qu'elle permet d'améliorer la motivation, ce qui révèle un lien étroit entre qualité des échanges internes et dynamisme individuel.

La communication interne est également perçue comme un levier pour renforcer l'engagement des collaborateurs 55,2 % et améliorer la productivité 51,7 %, deux indicateurs de performance particulièrement sensibles à l'efficacité des interactions professionnelles. Enfin, 41,4 % des salariés considèrent qu'elle peut stimuler l'innovation, ce qui confirme qu'un climat de communication ouvert et collaboratif favorise aussi l'émergence d'idées nouvelles.

En somme, cette pluralité des contributions perçues montre que la communication interne ne se limite pas à la simple transmission d'informations, mais s'impose comme un outil stratégique transversal, influençant positivement à la fois le climat social, l'efficacité opérationnelle et les dynamiques d'innovation.

Tableau 19: Méthodes utilisées pour améliorer la performance dans l'entreprise

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
méthodes d'amélioration <sup>a</sup>			
améliorer la productivité	15	20,8%	51,7%
former le personnel	22	30,6%	75,9%
améliorer les conditions de travail	24	33,3%	82,8%
impliquer les employés dans la prise de décision	11	15,3%	37,9%
Total	72	100,0%	248,3%

. **Source** : enquête sur le terrain

Ce tableau met en évidence les principales pistes perçues par les répondants pour améliorer la performance organisationnelle à travers la communication interne. En premier lieu, 82,8 % des participants estiment qu'il est prioritaire d'améliorer les conditions de travail, suggérant une forte attente concernant l'environnement professionnel comme vecteur de performance durable.

La formation du personnel arrive en deuxième position (75,9 %), traduisant la conscience collective du besoin de renforcer les compétences communicationnelles et relationnelles des équipes pour fluidifier les échanges et renforcer l'efficacité globale. La productivité est également un levier visé, avec 51,7 % des répondants qui pensent qu'une meilleure communication y contribuerait directement.

Enfin, 37,9 % des salariés interrogés soulignent l'importance d'impliquer davantage les employés dans les processus décisionnels, montrant qu'une communication ascendante, participative et inclusive reste encore sous-exploitée, bien qu'elle soit reconnue comme bénéfique.

Ces données démontrent que les leviers d'amélioration perçus ne se limitent pas aux résultats opérationnels, mais s'inscrivent dans une approche plus globale intégrant bien-être au travail, montée en compétence, et gouvernance participative.

Les résultats du questionnaire montrent clairement que la communication interne est perçue comme un levier essentiel de performance. Elle améliore la qualité du travail, renforce l'efficacité, l'engagement et le sentiment d'appartenance. La majorité des employés reconnaît son rôle dans la réduction des erreurs, la clarté des objectifs et la prise de décision. Toutefois, des faiblesses subsistent, notamment dans la communication entre départements ou le suivi des propositions. Enfin, les salariés identifient des axes d'amélioration, tels que la formation, de meilleures conditions de travail et une implication plus grande dans les décisions.

Tableau 20: Matrice des corrélations de Pearson entre l'âge, les interactions hiérarchiques, les canaux de communication, l'efficacité perçue et le gain de temps

**(Voir annexe)**

L'analyse des corrélations met en lumière une divergence générationnelle significative concernant l'utilisation des réunions comme canal de communication. Une corrélation négative forte ( $r = -0.536$ ,  $p = 0.002$ ) indique que les digital natives (jeunes salariés) y recourent plus fréquemment que leurs collègues seniors, suggérant une préférence générationnelle pour les interactions synchrones et collaboratives. En revanche, aucune différence significative n'émerge pour les autres canaux numériques : l'utilisation de l'e-mail ( $r = -0.260$ ,  $p = 0.158$ ), de WhatsApp ( $r = -0.293$ ,  $p = 0.109$ ), des appels téléphoniques ou des plateformes collaboratives ne varie pas selon l'âge. Cette absence d'écart contraste avec l'hypothèse attendue d'une adoption plus marquée des outils digitaux par les jeunes générations, révélant une homogénéité intergénérationnelle sur ces supports.

Concernant l'impact perçu de la communication interne sur l'efficacité au travail, aucune corrélation significative avec l'âge n'est observée ( $r = -0.058$ ,  $p = 0.758$ ). Les digital natives et les seniors évaluent ainsi de manière similaire l'influence des échanges sur leur productivité. Toutefois, l'usage de WhatsApp présente une corrélation positive significative avec l'efficacité perçue pour l'ensemble des répondants ( $r = 0.401$ ,  $p = 0.025$ ), toutes générations confondues. Ce canal est unanimement considéré comme un levier d'optimisation du travail, probablement en raison de sa réactivité et de son accessibilité. À l'inverse, les

autres canaux (e-mail, réunions, appels) ne montrent pas de lien significatif avec cette variable.

La perception du gain de temps attribué à la communication interne ne diffère pas non plus selon l'âge ( $r = 0.011$ ,  $p = 0.953$ ). Néanmoins, deux canaux émergent comme des catalyseurs transversaux de réduction du temps de travail : l'e-mail ( $r = 0.407$ ,  $p = 0.023$ ) et WhatsApp ( $r = 0.401$ ,  $p = 0.025$ ). Leur efficacité temporelle est reconnue aussi bien par les digital natives que par les seniors, soulignant leur rôle complémentaire dans la gestion des flux informationnels. Les réunions affichent une corrélation positive marginale avec le gain de temps ( $r = 0.341$ ,  $p = 0.061$ ), mais cette tendance ne dépasse pas le seuil de significativité statistique, reflétant un potentiel perçu moins consensuel.

En synthèse, les différences générationnelles se concentrent essentiellement sur le recours aux réunions, davantage par les jeunes salariés. Cette préférence pourrait inciter les organisations à repenser leurs formats (durée, fréquence, hybridation) pour mieux concilier les attentes. À l'inverse, l'homogénéité des perceptions concernant l'efficacité et le gain de temps générés par WhatsApp et l'e-mail milite en faveur d'une stratégie de communication multi-canal intégrée, sans segmentation générationnelle des outils. Ces résultats invitent également à explorer les causes de la sous-utilisation des plateformes collaboratives, qui ne démontrent pas d'impact significatif malgré leur potentiel théorique.

Tableau 21: Matrice de corrélations entre l'ancienneté, la communication inter-départements et les indicateurs de qualité de travail

**(Voir l'annexe)**

L'analyse des données révèle des relations complexes entre l'ancienneté dans l'entreprise, la communication inter-départements et la qualité du travail. Les résultats montrent que l'ancienneté ne présente pas de lien significatif avec la perception de la fluidité communicationnelle entre services ( $r = 0,157$ ,  $p = 0,398$ ). Cette absence de corrélation marquée suggère que le temps passé dans l'organisation ne constitue pas nécessairement un facteur déterminant dans l'appréciation des échanges inter-services. Les employés plus anciens ne semblent donc pas bénéficier d'une perception particulièrement plus positive que leurs collègues moins expérimentés quant à la qualité des communications transversales.

La relation entre la fluidité de communication et la disponibilité des informations utiles aux décisions apparaît modérément positive mais non significative ( $r = 0,225$ ,  $p = 0,224$ ). Cette tendance, bien que ne permettant pas de conclusion définitive, laisse entrevoir que des échanges plus fluides entre départements pourraient contribuer à une meilleure accessibilité des informations stratégiques. Cependant, cette amélioration potentielle ne se traduit pas par une réduction significative des erreurs, comme en témoigne la corrélation négligeable entre ces variables ( $r = -0,067$ ,  $p = 0,721$ ). Ce constat invite à nuancer l'idée selon laquelle une communication inter-services optimale suffirait à elle seule à améliorer la qualité du travail.

Les interactions avec le responsable hiérarchique direct ne semblent pas jouer un rôle médiateur dans ces dynamiques. Les corrélations observées entre cette variable et les autres indicateurs restent faibles et non significatifs, ce qui indique que la relation avec le supérieur immédiat n'influence pas notablement la perception des communications transversales ni leurs éventuels effets sur la qualité du travail. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que les échanges avec le responsable concernent principalement des aspects verticaux de la communication, sans impact majeur sur les flux horizontaux entre départements.

L'ensemble de ces résultats met en lumière la complexité des mécanismes liant ancienneté, communication organisationnelle et performance opérationnelle. L'absence de corrélations fortes et significatives suggère que d'autres facteurs, non pris en compte dans cette étude, pourraient jouer un rôle plus déterminant dans ces relations. Il pourrait s'agir notamment de la qualité des outils collaboratifs, de la culture organisationnelle ou des processus de partage des connaissances. Ces éléments mériteraient d'être explorés dans de futures recherches pour mieux comprendre les leviers d'amélioration de la qualité du travail au sein des organisations.

Tableau 22: Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne

**(Voir l'annexe)**

L'analyse des corrélations révèle plusieurs enseignements clés concernant la cohérence hiérarchique perçue selon les niveaux organisationnels :

Premièrement, le niveau hiérarchique ne montre aucune corrélation significative avec les autres variables étudiées. Que ce soit concernant le rôle perçu des managers comme relais

d'information ( $r = -0,218$ ,  $p = 0,238$ ), le sentiment d'appartenance ( $r = -0,087$ ,  $p = 0,641$ ), la prise en compte des propositions ( $r = -0,156$ ,  $p = 0,401$ ) ou la perception de la communication interne comme facteur de performance ( $r = 0,019$ ,  $p = 0,919$ ), toutes les corrélations sont non significatives. Ce résultat surprenant suggère une relative homogénéité des perceptions à travers les différents échelons de l'organisation.

Deuxièmement, on observe que le sentiment d'appartenance est significativement corrélé à la prise en compte des propositions par la hiérarchie ( $r = 0,434$ ,  $p = 0,015$ ). Cette relation modérée mais significative indique que les employés qui estiment que leurs idées sont entendues et considérées développent un plus fort attachement à l'organisation. Ce constat vaut quel que soit le niveau hiérarchique des répondants, comme en témoigne l'absence de corrélation entre ces variables et le niveau hiérarchique.

Concernant spécifiquement le rôle des managers dans la circulation d'information, les données montrent que cette perception n'est liée significativement à aucune des autres variables, y compris le niveau hiérarchique du répondant. Les managers sont donc perçus de manière similaire dans leur fonction de relais informationnel, que l'on soit dirigeant, cadre ou employé.

Enfin, la perception de la communication interne comme levier de performance ne présente pas de corrélation significative avec les autres indicateurs, à l'exception d'une tendance positive (bien que non significative) avec le sentiment d'appartenance ( $r = 0,204$ ,  $p = 0,272$ ). Cela suggère que la valeur attribuée à la communication interne est relativement indépendante des autres facteurs étudiés.

En synthèse, ces résultats mettent en évidence une certaine cohérence hiérarchique dans les perceptions, avec peu de variations selon le niveau organisationnel. Le principal enseignement réside dans le lien entre sentiment d'appartenance et considération des propositions, qui apparaît comme un mécanisme transversal à tous les niveaux de l'entreprise. Ces constats invitent à considérer que les différences de perception sont moins liées à la position hiérarchique qu'à d'autres facteurs individuels ou organisationnels non mesurés dans cette étude.

Tableau 23: Corrélations entre les canaux de communication, l'appropriation stratégique et l'efficacité opérationnelle

**(Voir l'annexe)**

L'analyse des données révèle des relations intéressantes entre les canaux de communication utilisés et la compréhension des objectifs stratégiques de l'entreprise. Les réunions apparaissent comme le canal le plus efficace pour transmettre la stratégie organisationnelle, avec une corrélation significative à la fois avec la compréhension des objectifs ( $r=0,363$ ,  $p<0,05$ ) et leur atteinte ( $r=0,513$ ,  $p<0,01$ ). Ces résultats suggèrent que les échanges en face-à-face facilitent particulièrement l'appropriation des orientations stratégiques par les collaborateurs.

L'utilisation des emails montre une forte corrélation avec les appels téléphoniques ( $r=0,525$ ,  $p<0,01$ ), indiquant que ces deux canaux sont souvent employés de manière complémentaire dans les échanges professionnels. Cependant, contrairement aux réunions, ni les emails ni les appels ne présentent de lien significatif avec la compréhension ou l'atteinte des objectifs stratégiques. Cela pourrait s'expliquer par le caractère moins interactif et plus transactionnel de ces modes de communication.

Les plateformes collaboratives et intranet présentent des résultats mitigés. Bien qu'elles ne montrent pas de corrélation significative avec les indicateurs de performance stratégique, on observe une tendance positive (non significative) avec la proportion des missions reposant sur une communication interne efficace ( $r=0,292$ ). Ce résultat laisse entrevoir un potentiel intéressant pour ces outils dans le soutien aux activités opérationnelles, même si leur impact sur la compréhension stratégique semble limité.

Le cas de WhatsApp mérite une attention particulière. L'application montre une corrélation modérée mais non significative avec l'importance accordée à la communication interne ( $r=0,334$ ,  $p=0,066$ ), suggérant qu'elle est perçue comme un canal utile sans pour autant démontrer d'impact clair sur les résultats stratégiques. Cette observation reflète probablement son usage plutôt informel et opérationnel dans le contexte professionnel.

Enfin, il est à noter qu'aucun canal ne présente de corrélation significative avec la proportion des missions dépendant d'une communication interne efficace. Ce résultat inattendu pourrait indiquer que l'impact des canaux de communication se situe davantage au

niveau de la qualité des échanges que de leur volume ou de leur nature instrumentale. Il invite à considérer d'autres facteurs, comme la qualité du contenu partagé ou la culture organisationnelle, dans l'évaluation de l'efficacité communicationnelle.

L'analyse croisée des résultats de l'entretien avec la responsable RH et du questionnaire auprès des salariés révèle à la fois des convergences et des écarts significatifs dans la perception de la communication interne. Du côté managérial, l'entretien met en lumière une structure informelle de communication, avec des canaux multiples mais peu coordonnés et un plan stratégique non partagé à tous les niveaux, ce qui rejoint partiellement les perceptions des salariés : si 83,9% reconnaissent le rôle central des managers comme relais d'information, seuls 54,8% estiment avoir un accès satisfaisant aux informations stratégiques, et 29% jugent cet accès irrégulier. Par ailleurs, là où la RH souligne une volonté d'intégrer la communication à la stratégie globale, les salariés expriment des attentes non comblées, notamment sur la prise en compte de leurs propositions (38,7% des missions dépendent fortement d'une communication efficace, mais 40% déplorent un manque de suivi des idées). Les deux sources s'accordent cependant sur l'impact positif de la communication interne, perçue comme un levier de performance par 93,5% des répondants au questionnaire et confirmée par la RH comme outil de motivation et d'engagement. Toutefois, un décalage persiste entre la vision managériale, qui valorise la diversité des canaux, et le vécu des salariés, qui pointent des lacunes dans la fluidité inter-départements (seulement 41,9% la jugent efficace) et l'usage sous-optimal des plateformes collaboratives (9,7% d'utilisation). Ces écarts soulignent la nécessité de mieux formaliser les processus, d'améliorer la transparence stratégique et de renforcer les boucles de feedback pour aligner les pratiques réelles avec les ambitions déclarées.

## **Conclusion**

La communication interne chez Ifri présente des atouts indéniables mais souffre d'un manque de structuration. Les collaborateurs reconnaissent son importance pour la coordination et la performance, mais déplorent des lacunes dans la fluidité des échanges et l'accès à l'information.

Les forces résident dans les échanges informels et la reconnaissance du rôle clé des managers comme relais. Cependant, l'absence de stratégie formalisée, la sous-utilisation des outils collaboratifs et les disparités dans la circulation de l'information limitent son efficacité.

Pour progresser, Ifri devrait professionnaliser sa communication interne en clarifiant les processus, en formant les managers et en instaurant des mécanismes de feedback systématiques. L'enjeu est de transformer cette communication, aujourd'hui principalement opérationnelle, en un véritable levier stratégique au service de la performance globale.

## **Conclusion générale**

Ce mémoire s'est attaché à analyser le rôle déterminant de la communication interne dans l'amélioration de la performance des ressources humaines au sein de la SARL Ibrahim et Fils (IFRI), une entreprise algérienne du secteur agroalimentaire. À travers une approche méthodologique mixte combinant entretien qualitatif avec la responsable RH et enquête quantitative auprès de 31 salariés, cette recherche a permis de valider partiellement les deux hypothèses initialement formulées.

Concernant la première hypothèse, les résultats démontrent effectivement qu'une communication interne inclusive favorise une résolution plus efficace des problèmes stratégiques. Cette tendance se vérifie particulièrement à travers l'usage intensif des canaux interactifs comme les appels téléphoniques (90,3%) et WhatsApp (74,2%), qui permettent des échanges rapides et contextualisés. Cependant, le potentiel stratégique de cette communication reste limité par la faible adoption des plateformes collaboratives (seulement 9,7%) et des difficultés persistantes dans la fluidité des échanges inter-départements (seulement 41,9% des salariés la jugent satisfaisante). Ces constats suggèrent que si la communication horizontale informelle fonctionne relativement bien, sa formalisation et son intégration dans une stratégie d'entreprise globale demeurent insuffisantes.

La deuxième hypothèse trouve également confirmation dans les résultats obtenus. Une majorité significative des salariés (71%) déclare comprendre clairement les objectifs organisationnels, ce qui corrobore l'idée qu'une communication interne bien structurée améliore l'alignement des efforts individuels sur la stratégie d'entreprise. Toutefois, cette compréhension n'est pas uniforme, comme en témoignent les 25,8% de salariés qui n'ont pas d'échanges réguliers avec leur hiérarchie et les 40% qui estiment que leurs propositions ne sont pas suffisamment prises en compte. Ces disparités révèlent des lacunes dans la communication verticale ascendante, essentielle pour une véritable implication des collaborateurs.

Au-delà de la validation des hypothèses, l'étude met en lumière plusieurs enseignements clés. Tout d'abord, la communication interne est perçue comme un levier stratégique majeur par 93,5% des répondants, avec des impacts tangibles sur la réduction des erreurs (73,3%), l'engagement des salariés (58,1%) et le sentiment d'appartenance (80,6%). Ces chiffres attestent du rôle central de la communication dans la performance

organisationnelle. Cependant, plusieurs freins limitent son efficacité optimale : absence d'un service dédié, sous-utilisation des outils collaboratifs, manque de formalisation des processus et asymétries dans l'accès à l'information.

Les limites méthodologiques de cette recherche - notamment la taille réduite de l'échantillon (31 salariés sur 1600) et l'absence de perspective de la direction générale - invitent à interpréter ces résultats avec prudence. Néanmoins, ils ouvrent des pistes concrètes pour l'entreprise : création d'un service dédié à la communication interne, formation des managers aux enjeux communicationnels, optimisation des outils collaboratifs et mise en place de mécanismes de feedback plus systématiques.

En conclusion, ce mémoire souligne que si la communication interne constitue effectivement un puissant levier de performance RH chez IFRI, son potentiel stratégique reste encore largement sous-exploité. Les recommandations formulées visent à transformer cette communication, aujourd'hui principalement opérationnelle et informelle, en un véritable outil de management stratégique. Cette recherche ouvre également des perspectives pour de futurs travaux, notamment des études longitudinales mesurant l'impact des améliorations préconisées, ou des analyses comparatives avec d'autres entreprises du secteur.

## Références bibliographiques

**Références bibliographiques**

- Récupéré sur <https://www.cenareo.com/fr/blog/ameliorer-la-communication-interne-en-entreprise>
- Récupéré sur <https://ideuzo.com/communication-interne/>
- ADRIEN.H, L. E. (2003). *evaluation global*. Québec.
- AUDE Riom, l. t. (2010). *toute la fonction communication*. PARIS: DUNON.
- Bourguigon, A. (1997). *Sous les pavés la plage...oules multiples fonctions du vocabulaire comptable: l'exemple de la performance*.
- Eric bizot, m.-H. c. (2012). *communication* (éd. 2e). PARIS: dunon.
- Itribi.G. *La communicationinterne et la performance de l'entreprise*.
- Jean-Marc Décaudin, J. I. (2009). *la communication interne : stratégie et techniques*. PARIS: DUNOD.
- Lemercier.S. (2016). *la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise*.
- Mahboub leila, b. a. (2017). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil. pp. 103-104.
- maxicours*. Consulté le Mai 15, 2025, sur <https://www.maxicours.com/se/cours/les-types-les-composantes-et-les-enjeux-de-la-communication/>
- Morana.J. (2010). *Les indicateurs de performance*.
- Morel, P. (2015). *communicationd'entreprise: strategieet thechniques*. PARIS: studyramaPro.
- Salgado.M. (2013). *La performance: une dimensionfondamentalepour l'evaluation des entreprises et des organisation*.
- Saulquin, j. &. (2017). *Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité*.

# Annexes

**Annexe 1 : Matrice des corrélations de Pearson entre l'âge, les interactions hiérarchiques, les canaux de communication, l'efficacité perçue et le gain de temps**

	l'âge du répondant	interactions avec responsable	canal de communication email	canal de communication réunions	canal de communication appels téléphoniques	canal de communication whatsapp	canal de communication intrants/platformes collaboratives	efficacité au travail	le gain de temps au travail grâce à la CI
Corrélation de Pearson	1	,29	-,260	-,536**	-,105	-,293	-,050	-,058	,11
Sig. (bilatérale)		,15	,58	,02	,75	,09	,90	,58	,53
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,29	1	-,227	-,015	-,193	-,179	-,056	,68	,68
Sig. (bilatérale)	,15		,19	,38	,98	,34	,64	,16	,16
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	-,260	-,227	1	,87	,25**	,13	,26	,17	,07*
Sig. (bilatérale)	,58	,19		,18	,02	,50	,99	,31	,23
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

canal de communication réunions	Corrélation de Pearson	-	-	,2	1	,1	,1	,2	-	,3
	Sig. (bilatérale)	,536**	,015	,87	,11	,37	,60	,058	,41	
	N	1	3	3	3	3	3	3	3	3
canal de communication appels téléphoniques	Corrélation de Pearson	-	-	,5	,1	1	-	,1	,0	,2
	Sig. (bilatérale)	,105	,193	,25**	,88	,193	,07	,58	,23	
	N	1	3	3	3	3	3	3	3	3
canal de communication whatsapp	Corrélation de Pearson	-	-	,2	,1	-	1	,1	,4	,4
	Sig. (bilatérale)	,293	,179	,13	,37	,193	,93	,01*	,01*	
	N	1	3	3	3	3	3	3	3	3
canal de communication intranets/plateformes collaboratives	Corrélation de Pearson	-	-	,1	,2	,1	,1	1	-	-
	Sig. (bilatérale)	,050	,056	,26	,60	,07	,93	,058	,058	
	N	1	3	3	3	3	3	3	3	3
efficacité au travail	Corrélation de Pearson	-	,0	,1	-	,0	,4	-	1	,4
	Sig. (bilatérale)	,058	,68	,17	,058	,58	,01*	,058	,15*	
	N	1	3	3	3	3	3	3	3	3

	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Corrélation de Pearson	,011	,068	,007*	,441	,323	,201*	,4058	-	,15*	,41
le gain du temps au travail grâce à la CI	Sig. (bilatérale)	,953	,716	,723	,061	,029	,225	,055	,720	,020	,03
	N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Annexe 2 : Matrice de corrélations entre l'ancienneté, la communication inter-départements et les indicateurs de qualité de travail :**

	l'ancienneté dans l'entreprise	fluidité de communication entre département	interactions avec responsable	disponibilité des informations pour décisions	réduction des erreurs
l'ancienneté dans l'entreprise	1	,157	-,030	-,047	-,143
	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,398	,874	,802	,444
	N	31	31	31	31
fluidité de communication entre département	,157	1	,281	,225	-,067
	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,398	,125	,224	,721
	N	31	31	31	31
interactions avec responsable	-,030	,281	1	,165	-,052
	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,874	,125	,376	,780
	N	31	31	31	31
disponibilité des informations pour décisions	-,047	,225	,165	1	-,227
	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,802	,224	,376	,219
	N	31	31	31	31
réduction des erreurs	-,143	-,067	-,052	-,227	1
	Corrélation de Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,444	,721	,780	,219
	N	31	31	31	31

**Annexe 3 : Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne :**

	niveau hiérarchique	le rôle des managers dans la circulation d'information	le sentiment d'appartenance	la prise en compte des propositions des employés par la hiérarchie	la CI est un facteur de performance
Corrélation de Pearson	1	-,218	-,087	-,156	,019
Sig. (bilatérale)		,238	,641	,401	,919
N	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	-,218	1	,151	-,088	-,112
Sig. (bilatérale)	,238		,418	,639	,549
N	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	-,087	,151	1	,434*	,204
Sig. (bilatérale)	,641	,418		,015	,272
N	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	-,156	-,088	,434*	1	,167
Sig. (bilatérale)	,401	,639	,015		,370
N	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,019	-,112	,204	,167	1
Sig. (bilatérale)	,919	,549	,272	,370	
N	31	31	31	31	31

**Annexe 4 : Matrice des corrélations entre le niveau hiérarchique, le rôle perçu des managers, l'engagement organisationnel et l'efficacité perçue de la communication interne :**

	canal de communication email	canal de communication réunions	canal de communication appels téléphoniques	canal de communication whatsapp	canal de communication intranet/portails collaboratives	l'importance de la communication interne	la compréhension des objectifs et la stratégie de l'entreprise	l'atteinte des objectifs	la proportion des missions qui repose sur une CI efficace
Corrélation de Pearson	1	,87	,25**	,513	,226	,1054	-,22	,178	-,121
Sig. (bilatérale)		,18	,02	,050	,299	,473	,705	,339	,515
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,287	1	,188	,137	,160	-,112	-,63*	,13**	,5022
Sig. (bilatérale)	,18		,11	,363	,458	,150	,545	,003	,906
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,25**	,588	,11	1,193	-,07	,118	-,084	,071	-,2166
Sig. (bilatérale)	,02	,011	,311	,98	,266	,522	,953	,640	,372
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Corrélation de Pearson	,213	,237	,1193	-,1	1,93	,134	,310	,272	-,2186
Sig. (bilatérale)	,250	,263	,498	,2	,298	,266	,056	,238	,316
N	31	31	31	31	31	31	31	31	31

communication canal de intranat/platform es collaboratives	Corréla tion de Pearson	,126	,260	,107	,193	,11	,185	,077	,109	,292	,292
	Sig. (bilatérale)	,499	,158	,166	,598	,251	,641	,358	,212	,112	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
l'importa nce de la communication interne	Corréla tion de Pearson	,054	,112	,18	,034	,385	,01	,067	,098	,195	
	Sig. (bilatérale)	,773	,550	,522	,966	,051	,621	,799	,593	,293	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
la compréhension des objectifs et la stratégie de l'entreprise	Corréla tion de Pearson	,022	,63*	,384	,010	,277	,1067	-1	,04**	,5215	-
	Sig. (bilatérale)	,905	,445	,053	,656	,241	,321	,704	,046	,246	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
l'attente des objectifs	Corréla tion de Pearson	,178	,13**	,571	,272	,209	,2098	-04**	,51	,079	-
	Sig. (bilatérale)	,339	,030	,40	,138	,158	,299	,504	,072	,672	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
proportio n des missions qui repose sur une CI efficace	Corréla tion de Pearson	,121	,022	,166	,186	,92	,195	,215	,079	-1	
	Sig. (bilatérale)	,515	,06	,972	,316	,312	,193	,246	,272	,672	
	N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13

**Annexe 5 : Guide d'entretien :**

<b>La structuration de la communication interne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe-t-il un service spécifiquement dédiée à la communication interne ?</li> <li>- La stratégie de communication interne est-elle formalisée dans un document officiel ?</li> <li>- La communication interne est-elle intégrée à la stratégie globale de l'entreprise ?</li> </ul>
<b>Outils et canaux de diffusion utilisés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les principaux canaux de diffusion utilisés pour la communication interne ? (Intranet, mails, réunions, affichage, réseaux sociaux internes...)</li> <li>- Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour gérer la communication interne ?</li> <li>- Existe-t-il des canaux de communication ascendante, descendante, transversale ?</li> <li>- Quel canal est jugé le plus efficace selon vous ? Pourquoi</li> </ul>
<b>Objectifs et contenu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les objectifs visés par votre communication interne ? (ex. : information, cohésion, mobilisation, engagement, accompagnement du changement...)</li> <li>- Quels types de messages sont régulièrement diffusés ? (Résultats, événements internes, stratégie, valeurs, RH...)</li> <li>- Comment décidez-vous quelles informations sont les plus importantes à communiquer en premier ou en priorité ?</li> </ul>
<b>Perception des</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment les salariés réagissent-ils à la communication interne ?</li> <li>- Disposez-vous d'outils pour recueillir leur avis ? (Enquêtes,</li> </ul>

<b>collaborateurs et évaluation</b>	boîte à idées, feedback direct...)  - Avez-vous mis en place des indicateurs pour évaluer l'efficacité de votre communication interne ?
<b>Pratiques exemplaires et situations spécifiques</b>	- Pourriez-vous me décrire une action de communication interne particulièrement réussie ?  - Comment l'entreprise a-t-elle adapté sa communication interne en période de crise ou de changement important ?  - Quel rôle joue la communication interne dans l'intégration des nouveaux collaborateurs ?  - Avez-vous déjà rencontré des difficultés liées à la communication interne ? Comment les avez-vous surmontées ?

## Annexe 6 : Questionnaire :

### I. Profil du répondant

1. Âge :

- 20 – 30 ans
- 31 – 40 ans
- Plus de 40 ans

2. Ancienneté dans l'entreprise :

- Moins d'un an
- 1 à 3 ans
- 4 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3. Niveau hiérarchique :

- Dirigeant(e)
- Cadre
- Employé(e)

### II. Communication interne dans l'organisation

4. Avez-vous des interactions régulières avec vos responsables hiérarchiques ?

- Oui
- Non

5. Échangez-vous fréquemment avec vos collègues ?

- Oui
- Non

6. Les managers jouent-ils un rôle clé dans la circulation de l'information ?

- Oui
- Non
- Pas sûr(e)

7. La communication entre les départements est-elle fluide ?

- Oui
- Parfois
- Non

8. La communication entre services influence-t-elle la qualité du travail fourni ?

- Très fortement
- Moyennement
- Faiblement
- Pas du tout

9. Quels canaux utilisez-vous le plus pour communiquer avec vos collègues ? (plusieurs réponses possibles)

- Email
- Réunions
- Appels téléphoniques

- Messagerie instantanée (WhatsApp, etc.)
- Intranet / Plateformes collaboratives
- Communication en face-à-face

10. Quel niveau d'importance accordez-vous à la communication interne ?

- Très importante
- Plutôt importante
- Moyennement importante
- Peu importante
- Pas du tout importante

11. Disposez-vous des informations nécessaires pour prendre des décisions pertinentes ?

- Toujours
- La plupart du temps
- Parfois
- Rarement

12. Dans quelle mesure influence-t-elle votre efficacité au travail ?

- Très positivement
- Modérément
- Faiblement
- Pas du tout

13. Renforce-t-elle votre engagement et votre motivation ?

- Oui, beaucoup
- Oui, un peu
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

14. Renforce-t-elle votre sentiment d'appartenance à l'entreprise ?

- Oui, beaucoup
- Un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

15. La communication interne vous aide-t-elle à mieux comprendre les objectifs et la stratégie de l'entreprise ?

- Oui, tout à fait
- Oui, en partie
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout

16. Selon vous, la communication interne contribue à l'atteinte des objectifs de l'entreprise :

- Tout à fait d'accord
- Plutôt d'accord
- Plutôt pas d'accord
- Pas du tout d'accord

17. Avez-vous facilement accès aux informations stratégiques liées à votre poste ?

- Oui
- Parfois
- Non
- Je ne sais pas

18. Les valeurs de l'entreprise sont-elles bien communiquées en interne ?

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

19. La communication interne permet-elle de réduire les erreurs ou malentendus dans l'exécution des tâches ?

- Très souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

20. Estimez-vous que vos propositions sont véritablement prises en compte par votre hiérarchie ou vos interlocuteurs internes ?

- Oui, ils donnent lieu à des actions concrètes
- Parfois, mais sans réel suivi ou visibilité
- Rarement
- Jamais
- Je ne suis pas en mesure de me prononcer

21. Selon vous, quels indicateurs permettraient de démontrer que la communication interne contribue à l'amélioration de la performance ?

- Réduction des erreurs récurrentes
- Taux d'atteinte des objectifs collectifs
- Raccourcissement des délais de validation
- Augmentation du nombre d'initiatives partagées

22. À votre avis, quelle proportion de vos missions repose sur une communication interne efficace ?

- Moins de 25 %
- Entre 25 % et 50 %
- Entre 50 % et 75 %

- Plus de 75 %

23. Estimez-vous que la communication interne vous permet de gagner du temps dans l'exécution de vos tâches ?

- Oui, un gain supérieur à 2 heures par semaine
- Oui, un gain d'environ 1 heure par semaine
- Non, aucun gain de temps constaté
- Non, elle engendre une perte de temps

24. Avez-vous déjà constaté que des dysfonctionnements liés à un défaut de communication ont conduit à l'un des effets suivants ?

- Réalisation d'heures supplémentaires (au-delà de 5 heures)
- Pénalités financières pour l'organisation
- Perte d'un client ou d'un partenaire
- Démotivation au sein de l'équipe

25. Une mauvaise communication freine-t-elle la performance globale ?

- Oui, clairement
- Un peu
- Non
- Je ne sais pas

26. La communication interne vous aide-t-elle à résoudre les conflits au travail ?

- Oui
- Non

27. À votre avis, la communication interne est-elle un facteur de performance dans votre entreprise ?

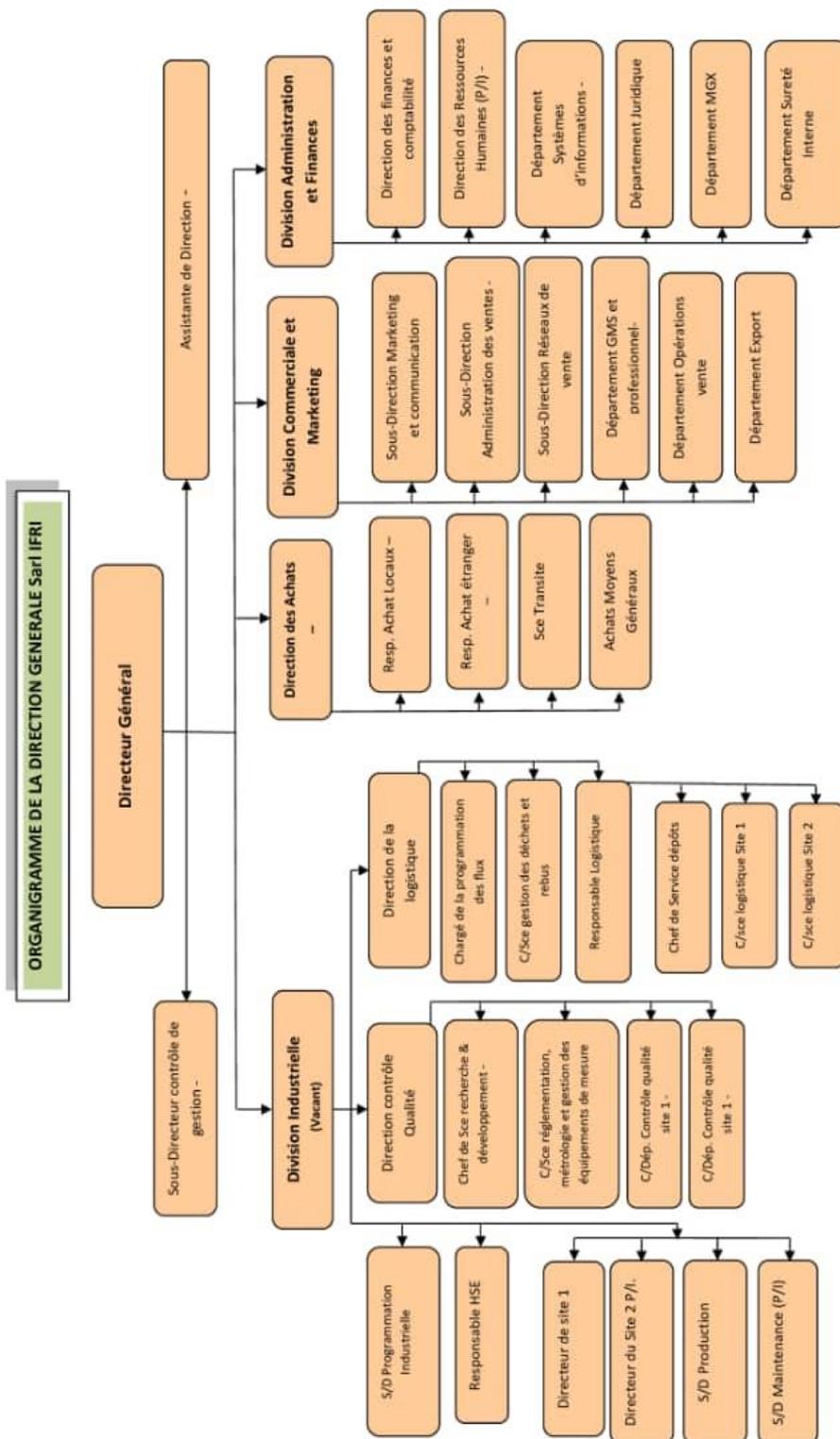
- Oui
- Non

28. Si oui, Estimez-vous que la communication interne contribue à :

- Améliorer la motivation
- Réduire les conflits
- Stimuler l'innovation
- Renforcer l'engagement
- Améliorer la productivité (*Cochez tout ce qui s'applique*)

29. Quelles méthodes sont utilisées dans votre entreprise pour améliorer la performance ?  
(plusieurs réponses possibles)
- Améliorer la communication interne
  - Former le personnel
  - Améliorer les conditions de travail
  - Impliquer les employés dans la prise de décision

Annexe 7 : Organigramme général de la SARL Ibrahim et Fils « Ifri »



Source : Document Interne de l'Entreprise

# Table des matières

**Table des matières**

Remerciements .....	I
Dédicaces .....	II
Liste des tableaux .....	III
Liste des figures .....	IV
Liste des annexes.....	V
Sommaire .....	VI
Introduction générale.....	1
<b>CHAPITRE I : LA CONTRIBUTION DE LA COMMUNICATION INTERNE À LA PERFORMANCE DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>3</b>
1.L’approche conceptuelle de la communication interne :.....	4
2.Les fonctions de la communication interne.....	5
2.1.Les fonctions primaires de la communication interne :.....	5
2.2.Les fonctions fondamentales de la communication interne.....	6
3.Les formes de communication interne.....	7
3.1.La communication descendante.....	7
3.2.La communication ascendante.....	8
3.3.La communication transversale.....	8
4.Les différents moyens et outils de la communication interne.....	9
4.1.Les moyens écrits :.....	9
4.2.Les moyens oraux :.....	9
4.3.Les moyens électroniques :.....	9
5.Les enjeux de la communication interne.....	10
6.L’approche conceptuelle de la performance organisationnelle.....	10
7.Lien entre communication interne et performance organisationnelle.....	11
<b>CHAPITRE II : RÔLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE RH DE LA SARL IBRAHIM &amp; FILS « IFRI » .....</b>	<b>13</b>
<b>Section 1 : Présentation de l’organisme d’accueil.....</b>	<b>14</b>
1.Présentation de l’organisme d’accueil :.....	14
2.Présentation du département du RH.....	15
2.1.Service Recrutement et Formation.....	15
2.2.Service du Personnel.....	16
2.3.Service de Paie.....	16

---

2.4.Service des Moyens Généraux .....	16
3.Organigramme de la SARL Ibrahim et Fils « IFRI » voir annexe 1 .....	17
<b>Section 2 : Analyse et interprétation des données .....</b>	<b>17</b>
1.Méthodologie de recherche .....	17
1.1.Méthode quantitative : le questionnaire .....	17
1.2.Méthode qualitative : l’entretien semi-directif .....	18
1.3.Participants.....	18
1.4.Triangulation et complémentarité des données.....	18
2.Présentation, analyse et interprétation des résultats de l’entretien .....	18
2.1.Structure de la communication interne .....	19
2.2.Outils et canaux de diffusion utilisés .....	20
2.3.Objectifs et contenu de la communication interne.....	20
2.4.Perception des collaborateurs et évaluation .....	21
2.5.Pratiques exemplaires et situations spécifiques .....	21
3.Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	23
Conclusion.....	57
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>58</b>
<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>62</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>63</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>80</b>

# RÔLE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LA PERFORMANCE RH Cas :SARL *Ibrahim & fils –Ifri*

## Résumé

Cette étude porte sur Le rôle de la communication interne dans la performance RH. Elle a eu pour objectif de mesurer l'importance accordée à la communication interne par l'entreprise IFRI, de comprendre son impact sur l'amélioration de la performance organisationnelle, d'identifier les outils et canaux utilisés au sein de l'entreprise, et de renforcer la compréhension des dynamiques professionnelles internes. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique mixte, combinant un questionnaire distribué aux employés et un entretien semi-directif mené avec la responsable RH. L'analyse des résultats a révélé que la communication interne joue un rôle déterminant dans l'engagement des salariés, la cohésion des équipes et l'atteinte des objectifs stratégiques. Elle constitue ainsi un levier essentiel de performance pour l'entreprise.

**Mots clés :** Communication interne, Performance RH, Engagement, outils de communication, SARL IFRI.

## Abstract

This study focuses on “The Role of Internal Communication in HR Performance”. Its objective was to assess the importance given to internal communication by the company IFRI, to understand its impact on improving organizational performance, to identify the tools and channels used within the company, and to gain deeper insight into internal professional dynamics. To achieve this, we adopted a mixed-method approach, combining a questionnaire distributed to employees and a semi-structured interview conducted with the HR manager. The analysis of the results revealed that internal communication plays a crucial role in employee engagement, team cohesion, and the achievement of strategic objectives. It thus represents a key driver of performance for the company.

**Keywords:** Internal communication, HR performance, Engagement, Communication tools, SARL IFRI.