

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

Pôle universitaire de Koléa



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

En vue de l'obtention d'un master académique

En « Management des Ressources Humaines »

**L'impact de la communication interne sur
la performance des employés**

**Cas : Direction de la sûreté interne /
Entreprise portuaire d'Alger**

Elaboré par :

SOUIDI Nesrine

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Année universitaire

2023/2024

RÉSUMÉ

Dans le domaine crucial de la sûreté portuaire, une communication interne efficace s'avère essentielle pour garantir la performance des employés et assurer la sécurité des opérations. En effet, une communication fluide et transparente permet de maintenir la cohésion des équipes, de faciliter la transmission d'informations vitales et de cultiver un environnement de confiance propice à l'engagement et à la performance individuelle et collective.

C'est dans ce contexte que la présente étude s'attache à mesurer l'impact de la communication interne sur la performance des employés de la direction de la sûreté interne de l'entreprise portuaire d'Alger. En s'appuyant sur une enquête quantitative menée auprès de 34 agents, l'étude explore le lien entre les pratiques de communication interne et les différents aspects de la performance des employés, tels que la motivation, l'efficacité et la capacité professionnelle.

Mots clés : communication interne, performance, motivation, efficacité, capacité professionnelle.

ABSTRACT

In the critical area of port security, effective internal communication is essential to ensure employee performance and safe operations. Indeed, a fluid and transparent communication allows to maintain the cohesion of the teams, to facilitate the transmission of vital information and to cultivate an environment of trust conducive to the commitment and the individual and collective performance.

It is in this context that this study aims to measure the impact of internal communication on the performance of employees of the internal security department of the port company of Algiers. Based on a quantitative survey of 34 agents, the study explores the link between internal communication practices and different aspects of employee performance, such as motivation, efficiency and professional capacity.

Key words: internal communication, performance, motivation, efficiency, professional capacity.

ملخص

في مجال أمن الموانئ بالغ الأهمية، يعد الاتصال الداخلي الفعال أمراً أساسياً لضمان أداء الموظفين وعملياتهم الآمنة. والواقع أن التواصل السلس والشفاف يتيح الحفاظ على تماسك الفرق، وتسهيل نقل المعلومات الحيوية، وتهيئة بيئة من الثقة تفضي إلى الالتزام والأداء الفردي والجماعي.

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر الاتصال الداخلي على أداء موظفي إدارة الأمن الداخلي في شركة ميناء الجزائر. استناداً إلى تحقيق كمي لـ 34 عاملاً، تستكشف الدراسة الصلة بين ممارسات الاتصال الداخلية والجوانب المختلفة لأداء الموظفين، مثل التحفيز والكفاءة والقدرة المهنية.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الاداء، التحفيز، الفعالية، القدرة المهنية.

REMERCIEMENT

À l'issue du cycle de ma formation au sein de l'ENSM, je souhaiterais tout d'abord remercier Dr.Chafika LARRAS d'avoir été mon encadrante, elle m'a été d'une grande aide avec ses conseils précieux, son encouragement et surtout son professionnalisme. J'ai eu l'honneur d'être votre étudiante durant mes deux ans de master et d'être votre candidate pour la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Je remercie mes très chers parents d'être à mes côtés durant toute cette période, ils m'ont soutenu et encourager jusqu'à la dernière minute surtout ma mère, je tiens également à exprimer mes reconnaissances à mon frère, ma sœur, mes tentes et à toute ma famille qui m'aime.

Mes vifs remerciements à l'ensemble des employés de la Direction de la Sûreté Interne de l'entreprise portuaire d'Alger pour leur formidable accueil et leur contribution dans la réalisation de ce travail.

Merci aussi à mes camarades, mes amies et toute personne ayant contribué pour la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENT.....	II
TABLE DES MATIÈRES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	VII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1. Contexte de la recherche.....	2
2. Pertinence de la recherche.....	3
3. Problématique de la recherche.....	3
4. Démarche méthodologique.....	4
5. Structure du mémoire.....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	5
Section 1 : Revue de littérature.....	6
1.1 L'évolution du concept de la communication interne.....	6
1.2 L'évolution du concept de la performance.....	7
1.3 Les études antérieures.....	8
1.4 Le modèle théorique.....	13
Section 2 : Cadre conceptuel	14
2.1 La notion de la communication interne	14
2.1.1 Définition de la communication interne	14
2.1.2 Les objectifs de la communication interne	14
2.1.3 Les typologies de la communication interne	15
2.1.4 Les outils de la communication interne.....	17
2.1.5 Le rôle de la communication interne.....	19
2.1.6 Les techniques de communication pour une performance optimale	20
2.2 La notion de la performance	21
2.2.1 Définition de la performance	21
2.2.2 Définition de la performance individuelle	21
2.2.3 Les types de la performance.....	22
2.2.4 Le tableau de bord comme outil de mesure de la performance.....	23
2.2.5 Les critères de la performance.....	23
2.2.6 L'apport de la communication interne à la performance des employés.....	24
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNEL.....	25

Section 1 : Cadre méthodologique	26
1.1 Paradigme épistémologique.....	26
1.2 Méthodologie de recherche	26
1.3 Collecte des données	28
1.3.1 Documentation	28
1.3.2 Observation	28
1.3.3 Échantillonnage	28
1.3.4 Questionnaire	29
1.4 Instrument de mesure.....	29
1.4.1 Coefficient alpha de cronbach	29
1.4.2 Fréquences	29
1.4.3 Moyenne.....	29
1.4.4 Écart type	30
1.4.5 L'étendue	30
1.4.6 Analyses factorielles	30
Section 2 : Contexte organisationnel	30
2.1 Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger	30
2.2 Présentation de la direction de la sûreté interne	31
2.3 Missions de la direction de la sûreté interne	31
2.4 Organigramme de direction de la sûreté interne.....	32
2.5 Structure de la direction de la sûreté interne.....	33
2.6 État des lieux	35
CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	36
Section 1 : Validité et fiabilité du questionnaire	37
1.1 Validité du questionnaire.....	37
1.2 Fiabilité du questionnaire.....	37
Section 2 : Description de l'échantillon et statistiques descriptives	38
2.1 Description de l'échantillon	38
2.1.1 Répartition d'échantillon selon le genre	38
2.1.2 Répartition d'échantillon selon l'âge	39
2.1.3 Répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.....	40
2.1.4 Répartition d'échantillon selon l'expérience professionnelle	41
2.1.5 Répartition d'échantillon selon le niveau académique	42
2.2 Statistique descriptive	42
2.2.1 Analyse de la communication interne	43
2.2.2 Analyse de la performance des employés	44
Section 3 : Test des hypothèses.....	45
3.1 La relation entre la communication interne globale et la motivation des employés (H1)	45
3.2 La relation entre les moyens de communication interne et l'efficacité	

des employés (H2)	46
3.3 La relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés (H3)	48
Section 4 : Discussion, limites et suggestions de la recherche	49
4.1 Limites de la recherche.....	50
4.2 Suggestions	51
CONCLUSION GÉNÉRALE	52
RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....	55
ANNEXE.....	58

LISTE DES TABLEAUX

tableau	Titre	page
1	L'apport des études antérieures	12
2	Comparaison synthétique entre l'étude quantitative et qualitative	27
3	Les intervalles d'analyses de l'existence des variables	30
4	Statistique de fiabilité	37
5	Table des fréquences selon le genre	38
6	Table des fréquences selon l'âge	39
7	Table des fréquences selon la catégorie socioprofessionnelle	40
8	Table des fréquences selon l'expérience professionnelle	41
9	Table des fréquences selon le niveau académique	42
10	Moyenne et l'écart type de la communication interne	43
11	Moyenne et l'écart type de la performance des employés	44
12	Résultats ACP- la communication interne globale	45
13	Résultats ACP- la motivation des employés	46
14	Tableau de corrélation n°1	46
15	Résultats ACP- les moyens de communication interne	47
16	Résultats ACP- l'efficacité des employés	47
17	Tableau de corrélation n°2	48
18	Résultats ACP- la communication descendante	48
19	Résultats ACP- la capacité professionnelle des employés	49
20	Tableau de corrélation n°3	49

LISTE DES FIGURES

figure	Titre	page
1	Modèle de recherche	10
2	Le modèle théorique de l'étude	13
3	Le circuit de l'information de la communication descendante	16
4	Le circuit de l'information de la communication ascendante	17
5	Organigramme de la direction de la sûreté interne	32
6	La répartition de la population selon le genre	38
7	La répartition de la population selon l'âge	39
8	La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle	40
9	La répartition de la population selon l'expérience professionnelle	41
10	La répartition de la population selon le niveau académique	42

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ACP : Analyse en Composantes Principales

KMO : Kaiser Mayer Olkin

DSI : Direction de la Sûreté Interne

PFSO: Port Facility Security Officer

RH : Ressources humaines

SPSS : Statistical Package for the Social Science

SNDL : Système National de Documentation en Ligne

ASJP : Algerian Scientific Journals Platform

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

Le monde de nos jours est devenu un monde axé sur l'information et la communication, cette dernière fut apparue depuis le XXème siècle et depuis longtemps elle a été utilisée comme un moyen commercial et politique, aujourd'hui elle occupe une place de plus en plus importante dans l'organisation, elle joue un rôle essentiel dans toutes les relations humaines (ibtissem, 2016).

Dans un premier temps la communication interne peut être définie comme l'ensemble des initiatives de communication en utilisant des moyens visant les employés d'une organisation, aujourd'hui elle est perçue comme un moyen d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et d'une implication des employés envers leur employeur (jean-marc, igalens, & waller, 2017).

Une entreprise ne consiste pas à aligner des individus mais plutôt intégrer et collaborer avec d'autres personnes pour réaliser ses objectifs, la communication interne établit une connexion entre l'entreprise et ses employés et renforce les liens qui les unissent, elle peut avoir un impact sur l'efficacité des individus et donc sur la réussite des organisations, c'est pour quoi elle est le meilleur partenaire de la gestion (donjean, 2006).

La communication interne constitue l'intérêt du travailleur et de l'employeur en ce qui concerne les décisions et les instructions, leur transmission, la compréhension de leur contenu et la manière de les appliquer lors de l'exécution de leurs différentes tâches. La communication interne crée une atmosphère de collaboration qui facilite l'échange d'informations, ce qui favorise la motivation et la satisfaction professionnelle chez les employés et accroître leurs performance avec toutes leurs capacités professionnelles, elle est donc l'un des éléments les plus importants dans la gestion des activités de l'organisation (rabah, 2021).

La communication interne se présente comme un élément favorisant la performance des employés, cette dernière repose sur l'implication, la cohésion des équipes et l'adhésion aux projets de l'entreprise, la communication interne constitue l'un des éléments clés de la performance à laquelle l'entreprise doit accorder une attention plus que jamais particulière qui permet le renforcement de l'esprit d'équipe, et contribuer à améliorer les performances des individus en sein de l'entreprise (abil, 2020).

En effet, le sujet de la communication interne est essentiel pour favoriser la performance individuelle. Cependant l'objectif de notre recherche est d'analyser l'impact de la communication interne sur la performance des employés de l'entreprise.

Afin de mener cette recherche nous avons choisi l'entreprise portuaire d'Alger (entreprise Algérienne publique) et cela suite à de plusieurs tentatives, qui nous a ouvert ses portes en tant que stagiaire au sein de la Direction de la Sûreté interne connue sous le nom de " PFSO " (Port Facility Security Officer) qui est chargé d'assurer la sécurité intérieure et la protection des biens de l'autorité portuaire.

2. Pertinence de la recherche

La pertinence de la recherche expose les motivations et les contributions qui poussent le chercheur à opter pour l'étude en démontrant l'importance de son travail sur les plans managériale et scientifique. Dans notre étude la pertinence est la suivante :

- **Pertinence managériale**

Consiste à démontrer l'intérêt et la spécificité du sujet au sein de l'entreprise.

- Analyser l'effet de la communication interne globale sur la performance des employés au sein de l'entreprise ;
- Mesurer l'impact des moyens de communication interne et la communication descendante sur la performance des employés au sein de l'entreprise ;
- C'est un moyen d'assurer la diffusion efficace des informations au sein de l'entreprise ;

- **Pertinence scientifique**

Consiste à démontrer les objectifs et la particularité du sujet.

- Montrer les objectifs et le rôle de la communication interne ;
- Déterminer les critères de mesure de la performance des employés ;
- Montrer l'apport de la communication interne sur la performance des employés ;

3. Problématique de la recherche

Dans le but d'atteindre les objectifs de notre recherche nous avons formulé la problématique suivante :

« Quel est l'impact de la communication interne sur la performance des employés au sein de la direction de la sûreté interne de l'entreprise portuaire d'Alger ? »

Afin de résoudre cette problématique il est nécessaire de répondre aux questions suivantes :

- 1- Est-ce que la communication interne affecte la motivation des employés ?
- 2- Est-ce les moyens de communication interne ont un impact sur l'efficacité des employés ?
- 3- Y'a-t-il une relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés ?

Pour répondre à ces interrogations, nous suggérons les hypothèses suivantes :

H1 : la communication interne à un effet positif sur la motivation des employés (Dhone & Sarwoko, 2022).

H2 : les moyens de communication interne ont un impact positif sur l'efficacité des employés (Rabah, 2021).

H3 : il existe une relation positive entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés (Benharzallah, 2021).

4. Démarche méthodologique

Pour étudier l'impact de la communication interne sur la performance des employés nous avons adopté l'approche méthodologique quantitative qui est adapté à la nature de notre recherche scientifique, pour ce faire nous avons réalisé un questionnaire que l'on a distribué à l'ensemble des salariés sélectionnés, puis traiter les données à l'aide de l'outil "SPSS".

5. Structure du mémoire

Le plan de travail est subdivisé en trois chapitres comme suit :

Le premier chapitre porte sur la revue de littérature et le cadre conceptuel, la première partie présente l'évolution de nos variables et les contributions des chercheurs qui ont abordé les thématiques en lien avec notre sujet et le modèle théorique, ensuite nous abordons les principaux concepts clés de notre recherche dans la deuxième partie.

Le deuxième chapitre porte sur le cadre méthodologique et le contexte organisationnel en deux parties.

Le troisième chapitre c'est la présentation et discussion des résultats, nous avons analysé les données collectées sur le terrain et tester les hypothèses, puis nous avons procédé à la discussion des résultats.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

La communication interne est un facteur clé de la performance d'une entreprise, car elle permet de maintenir l'unité ainsi que la coopération au sein de l'organisation, et de transmettre les informations et les instructions de manière efficace afin de créer un climat de confiance, qui par la suite rend les salariés plus motivés et donc performants.

Ce premier chapitre se compose de deux parties distinctes. La première partie présente une revue de littérature consacrée à l'évolution de la communication interne et la performance de l'entreprise. Alors que la deuxième partie est consacrée aux études antérieures il s'agit d'un ensemble de travaux de recherche en lien avec notre champ d'investigation. La seconde partie expose le cadre conceptuel de l'étude, en mobilisant des connaissances théoriques pour une meilleure compréhension des concepts clés.

section 1 : Revue de littérature

1.1 L'évolution du concept de la communication interne

L'histoire de la communication est tout aussi ancienne que celle de l'humanité, le terme "communication" est d'origine latin du verbe "communicare" qui signifie avoir ou mettre en commun qui se rapproche du mot "participer à" elle est à la fois l'objet, l'acte, et le moyen de transmettre un message (ibtissem, 2016). En revanche l'apparition de la communication interne fut dans les 20 ème siècle au secteur de l'industrie, les premiers modèles sont apparus après la deuxième guerre mondiale concernant la communication de masse, en 1948 Shannon et Weaver offrent leur première formulation d'un schéma linéaire du processus de la communication comme étant de transmettre le message d'un émetteur à un récepteur à travers un canal dont l'objectif est de dessiner le cadre mathématique de cette opération et de clarifier le processus d'un message crypté, à la même époque on trouve aussi le modèle d'Harold Lasswell qui se présente sous forme d'une série de questions dont chacune correspond à un élément de communication "qui dit quoi à qui, par quel moyen, avec quel effet" (dominique, 1992).

En 1949 une recherche publiée par Warren Weaver ou il définit la communication dans une approche plus élargie : « le mot communication sera utilisé dans un sens plus large tout en incluant les procédés d'influences d'un esprit à un autre, cela correspond du langage parlé ou écrit, mais aussi le théâtre, la musique, la danse et tout comportement humain » (thierry, communication: l'ouvrage de toutes les communications, 2018). Parallèlement, entre 1950 et 1960 le modèle de communication de l'école Palo Alto connu sous le nom de "la théorie de la communication humaine" fondé par Gregory Batson avec un ensemble de chercheurs

sur la théorie de pragmatique , l'idée est que tout élément communique et entre en relation avec la totalité à laquelle il appartient, elle est basée sur les principes de l'analyse systémique selon laquelle le récepteur est tout aussi important que l'émetteur. Toutefois, Nobert Winer travaillait sur la théorie du feedback ou rétroaction, en 1950 il double sa réflexion sur le mécanisme de la communication et publie une version public "cybernétique et société, l'usage humain des êtres humains" qui indique la réaction du récepteur au message et son retour vers l'émetteur, cela l'a permis de passer d'une vision linéaire à un processus circulaire, on peut distinguer deux types de feedback dans cette théorie, un feedback positif et un feedback négatif. Pour finir le modèle de Jckobson a été développé en 1960 qui s'articule autour du massage verbal, il indique 6 principales fonctions du langage : référentielle, phatique, conative, expressive, métalinguistique et poétique. Le concept de la communication ne cesse d'évoluer au fil des temps surtout à l'arrivée de l'internet dans les années 2000.

1.2 L'évolution du concept de la performance

La notion de performance désigne l'action de performer qui signifie « exécuter, accomplir » venant du latin. Selon Tchankman la performance depuis son apparition à subit plusieurs modifications sémantiques, à la fin du 17ème siècle d'après le dictionnaire français la performance signifie "accomplissement" qui provient du mot anglais "to perform", au milieu du 19ème siècle selon Bourguignon le terme de la performance avant qu'il ne soit approuvé par les entreprises, il a été utilisé dans deux domaines spécifique : le premier est le domaine du sport afin d'apprécier les résultats des compétitions, le second est le domaine de la mécanique pour déterminer les capacités techniques de la machine (zehaira, 2022).

Au cours du 20 ème siècle sa signification à évoluer, le chercheur Bourguignon a donné une définition universelle du terme comme : « le système de paramètre complémentaire parfois contradictoire, désignant les résultats obtenus par un sujet réalisé et ses processus d'obtention » (elamraoui & hinti, 2022). Aux 21ème siècle la performance a pris une place au niveau de la compétitivité de l'entreprise, elle est liée à deux facteurs essentiels : l'efficacité qui renvoie à la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs, et l'efficience renvoie à la capacité de l'entreprise d'optimiser ses résultats, dans les années 2000 l'essor du concept de la performance globale émerge dans le développement de la RSE aux états unis qui a favorisé l'apparition d'une vision globale de la notion performance qui se base sur

la dimension sociétale, le paramètre économique et l'aspect de la protection de l'environnement (maskini & mounaji, 2021).

1.3 Les études antérieures

Pour mener à bien notre travail, nous avons rassemblé et analysé quelques articles sélectionnés entre 2017 et 2022, l'objectif de notre revue est d'avoir une synthèse sur le sujet et explorer le lien entre la communication interne et la performance, nous essayerons de soulever les points négligés dans les recherches précédentes.

Elkam Khadija et Faridi Mohamed ont réalisé une recherche en 2022 sur : « la digitalisation de la communication interne : quelle contribution à la performance au travail » leurs objectif est de mettre le point sur l'apport de la digitalisation de la communication interne à la performance au travail en analysant chaque concept à part, le terme digitalisation représente : « l'ensemble des changements induits par la technologie numérique dans les aspects de la société humaine », ils ont défini la communication interne comme un outil qui permet l'adhésion à la culture de l'entreprise et le partage de ses valeurs, son objectif est de renforcer l'engagement et la fidélisation des collaborateurs dans l'organisation.

Ils ont constaté que la satisfaction, la motivation et l'implication sont des éléments nécessaires qui affectent la productivité des individus et les rend performant au sein de l'organisation, et que la digitalisation permet la gestion des équipes à distance, elle facilite le partage de l'information et à la collaboration qui par la suite impactera la performance individuelle et collective (elkam & faridi, 2022).

Nafissa Derbal et Houari Bendaïda ont mené une étude intitulée « la performance de l'entreprise par la communication interne: stratégie de préservation de la ressource humaine » réalisé en 2021 avec une approche qualitative inductive, à travers des entretiens directs avec deux chefs de service et une chargée d'étude, pour connaître la relation existant entre la préservation des ressources humaines et la performance de l'entreprise au CPA banque d'Algérie, l'enquête les a permis de dresser une liste des axes stratégiques responsables à la réussite de la politique de préservation des rh qui contribue à une meilleure performance.

L'analyse des résultats révèlent une performance globale significative grâce aux stratégies mis en place par la banque tout en utilisant des indicateurs dans le domaine de la performance, indicateur de satisfaction, indicateur financier, indicateur de qualité et

indicateur de compétence dans la réalisation des objectifs. Ils ont constaté que la contribution de la préservation et la fidélisation des ressources humaines à l'atteinte des objectifs est positive, car la préservation rh fait partie des axes qui contribuent à améliorer la performance de l'entreprise (derbal & bendaïda, 2021).

Selon Mourad Benharzallah dans son étude intitulé « l'impact de la communication organisationnel sur la performance des ressources humaines » il a utilisé une méthode quantitative, pour clarifier l'impact de la communication organisationnel à savoir la communication descendante et ascendante sur les trois composantes de la performance (AMO) : la capacité, la motivation et l'opportunité d'être performant au sien de Algeria Post Corporation, en utilisant l'échelle de LIKERT dans laquelle les personnes précisent leur degrés d'accord. L'échantillon de population était de 75 employés, 70% d'entre eux ont bénéficié d'une motivation ou d'une formation visant à améliorer leurs performances grâce à la communication descendante, tandis que 52% des personnes interrogées ont bénéficié d'une amélioration de leurs performances grâce à la motivation, à la formation et aux opportunités offertes par la communication ascendante.

L'étude a révélé que la communication ascendante a des effets positifs significatifs sur la performance des ressources humaines, tandis que l'effet de la communication descendante transmis de haut en bas par des canaux de manière claire est plus fort et à plus d'impact sur les performances des ressources humaines, cet effet apparaît clairement sur la composante aptitude et les deux autres composantes, motivation et opportunité de performance (benharzallah, 2021).

Selon Abdellah Abil qui a fait une étude sur « la place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain », a traité la problématique suivante : comment peut-on caractériser le rôle de la communication interne dans la gestion de la performance du capital humain des entreprises familiales ? à travers des entretiens semi-directifs mené auprès d'une trentaine de responsables, l'enquête s'est adressée à 30 entreprises familiales du grand Agadir, en s'appuyant sur des dispositifs de communication interne (en management des entreprises) suivant : dispositif de vigilance, dispositif de positionnement, dispositif d'écoute organisé, dispositif de coordination et dispositifs d'enrichissement professionnel. Les résultats ont révélé que le positionnement de la fonction communication interne n'encourage pas la performance globale de son capital humain, car plusieurs répondants affirment ne pas éprouver le sentiment d'appartenance à cause du

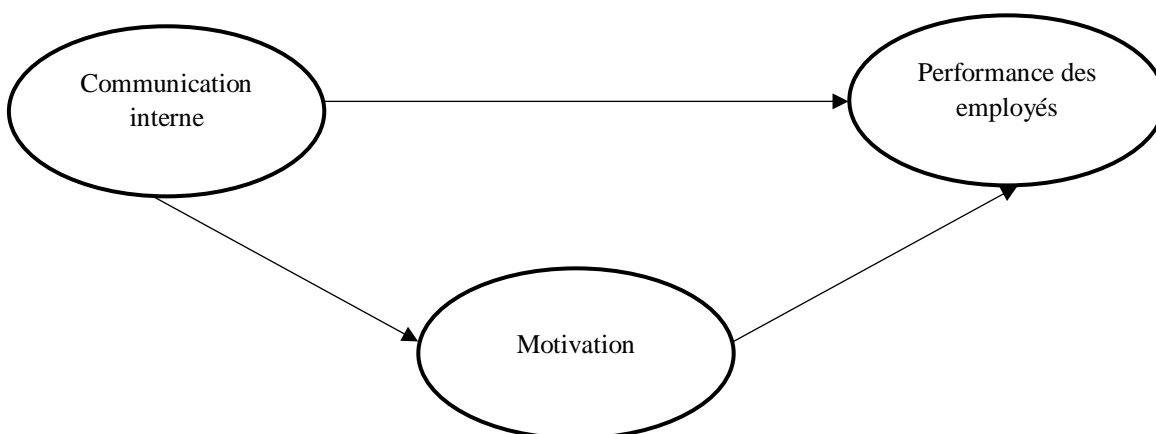
manque de reconnaissance et le non-usage des moyens de communication au travail quotidien, ainsi qu'une absence totale des dispositifs de communication interne (abil, 2020).

Suite à une étude faite par Mria Yulia Dhone et Endi Sarwoko intitulé « communication interne et performance des employés : le rôle médiateur de la motivation » cette étude a analysé le rôle de la communication interne sur la performance des employés, et a examiné le rôle de la motivation au travail comme variable médiatrice, en utilisant une méthode quantitative, l'échantillon était composé de 45 personnes, réalisée en indonisie.

Quatre indicateurs ont été utilisés pour examiner « la communication interne » : le plaisir, la compréhension, la réciprocité et la mutualité, quant à la variable "performance" elle a été mesurée sur trois indicateurs : qualité, quantité et rapidité des résultats ; cette étude a confirmé la présence d'un rôle médiateur partiel de la motivation au travail dans la relation entre la communication interne et la performance. La communication interne joue un rôle direct sur la performance des employés qui accroit leurs motivations, ce qui affecte positivement les performances des employés (dohne & sarwoko, 2022).

Pour une meilleure compréhension de la relation des trois variables, l'auteur a réalisé le model d'analyse suivant :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : Dhone, Sarwoko, 2022

Une étude intitulée « le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance des employés d'hôtel » réalisés par Poppy Ruliana, Susi Andrini, Puji Lestari, Yasinta Indrianti en Indonésie, qui aborde le problème de la communication interne efficace et les performances des employés de l'hôtellerie, et analyser la relation entre les deux, dans le cas de SARI ATER hôtel, avec une recherche descriptive et une approche quantitative.

Les résultats de l'étude révèlent que la communication interne joue un rôle important dans l'amélioration des performances des employés, d'une part, la communication qui a eu lieu à SARI ATER hôtel est une communication verticale dont la nature de la communication descendante et ascendante tend à être formelle, d'autre part la communication diagonale a tendance à être informelle (poppy, andrini, lestari, & indrianti, 2018).

Rabah Bahchachi (2021) dans son étude « l'impact de l'application d'outils de communication interne sur l'amélioration des performances des ressources humaines » a examiné l'effet de l'application des techniques modernes de communication interne sur l'amélioration des performances des ressources humaines dans l'ensemble du personnel de l'entreprise algérienne Negaous, à travers une étude descriptive et analytique, les données ont été collectées à l'aide d'observation et d'un questionnaire distribué sur une population limitée à un total de 30 employés sur les 516, les résultats ont affirmé l'existence d'un impact positif des outils de communication interne sur l'amélioration des performances. L'organisation étudiée met à la disposition de ses collaborateurs des technologies modernes qu'elles utilisent dans le cadre des processus de communication interne pour réaliser ses objectifs (rabah, 2021).

Mahboub leila dans son article nommé : « la communication interne en entreprise : l'approche théorique » a présenté les aspects théoriques de la communication interne du management moderne en terme stratégique, commençant par le développement du concept vers le processus, ou elle a exposé une étude belge menée par "cc stratégies" en 2007 puis en 2012 aux près de 200 entreprises pour savoir la place de la communication interne dans l'organisation et avec quelle direction se rattache-t-elle, les résultats montrent qu'elle est l'affaire des professionnels de communication, mais aussi dépend de la personnalité du manager, car elle représente un levier du management moderne qui assure l'adhésion et la motivation de son personnel pour servir la stratégie globale de l'entreprise (leila, 2017).

Le tableau suivant résume les contributions majeures des études analysées en lien avec notre domaine de recherche, ces études offrent une vue dans différents perspectives qui souligne l'importance cruciale de la communication interne sur la performance des employés.

Tableau 1 : L'apport des études antérieures

L'étude	L'auteur	année	L'apport
La digitalisation de la communication interne : quelle contribution à la performance au travail	-Elkam Khadija - Faridi Mohamed	2022	L'importance des outils digitaux de la communication interne
La performance de l'entreprise par la communication interne : stratégie de préservation de la ressource humaine	-Nafissa Derbal -Houari Bendaïda	2021	Discerner les différents indicateurs de la performance
L'impact de la communication organisationnel sur la performance des ressources humaines	-Mourad benharzallah	2021	Comprendre l'importance des différents types de communication interne
Communication interne et performance des employés: le rôle médiateur de la motivation	-Mria Yulia Dhone -Endi Sarwoko	2022	L'article nous a servi à déterminer la motivation comme l'un des critères clés de mesure de la performance
La place de la communication interne dans la performance du capital humain	- Abdellah Abil	2020	L'article nous a permis à mieux saisir le cadre méthodologique de notre étude
L'impact de l'application d'outils de communication interne sur l'amélioration des performances des ressources humaines	-Rabah Bahchachi	2021	L'article a contribué dans le choix de la méthodologie de travail
La communication interne en entreprise : l'approche théorique	-Mahboub Leila	2017	L'article a contribué dans la rédaction de l'évolution du concept de la communication interne

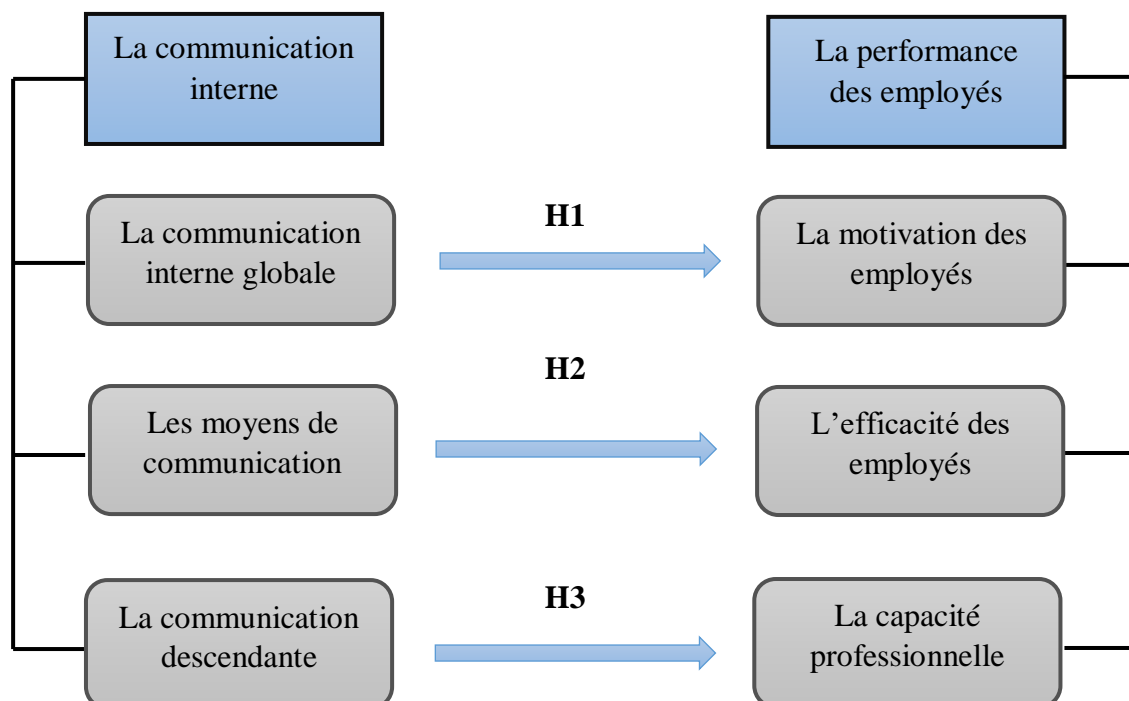
Source : Réaliser par nos soins

Cette revue a résumé des recherches abordant soit la communication interne ou bien la performance des employés en relation avec d'autres variables, que cela nous a servi à bien analyser notre champ d'investigation, et a savoir le rôle de la communication interne sur la performance des employés par la consultation des bases de données des études existantes en relation avec nos variables. En terminant notre revue par la découverte que le lien entre la communication interne et la performance a été déjà abordé, sauf que la valeur ajoutée de notre recherche a pour avantage d'analyser l'impact de la communication interne sur la performance des employés à travers ces trois critères de performance : la motivation, l'efficacité et la capacité professionnelle.

1.4 Le modèle théorique

Le modèle théorique retenu dans la présente recherche s'articule autour de "la communication interne" en tant que variable indépendante et de "la performance des employés" en tant que variable dépendante, dont chaque variable est composée de trois sous-variables.

Figure 02 : Le modèle théorique de l'étude



Source : Réalisé par nos soins

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette partie vise à présenter les concepts clés mobilisés dans notre recherche, il s'agit de la notion " la communication interne " et de " la performance des employés ".

2.1 La notion de la communication interne

La communication interne est l'une des composantes de la communication d'entreprise, elle fait partie d'un système global d'organisation et des échanges afin de maintenir l'équilibre entre l'information et les relations, ce qui la distingue ce sont les moyens de communication utilisées et les objectifs spécifiques qui sont poursuivis (nicole & libaert, 2018).

2.1.1 Définition de la communication interne

Selon Lathietita lethielleux « la communication interne est essentielle pour réduire la distance entre les individus et les structures au sein d'une entreprise, l'origine de cette distance réside dans l'augmentation de la taille des organisations, à la spécialisation croissante des ressource humaines et à la nécessité de décentraliser les activités, elle permet de rétablir le lien entre les salariés et la direction, elle est primordiale dans le processus de cohésion » (laetita, 2022).

Selon Jean-marie Peretti la communication interne « est une activité primordiale dans la fonction des ressources humaines qui fait vivre les pratiques et les politiques RH, elle permet la diffusion de l'information et favoriser l'interaction, la mobilisation et le sentiment d'appartenance chez les salariés » (jean-marie, 2010).

La communication interne englobe toutes les actions de communication pour les salariés de l'entreprise où de l'organisation, visant à les informer sur leur fonction et les motiver de manière individuelle en développant leur engagement et implication à la communauté à travers la mise en œuvre des outils spécifiques oraux, écrits ou audiovisuels (florance, delacroix, & de-lassus, 2011).

La communication interne est la fonction qui contribue à la formalisation et l'organisation des échanges d'informations avec les divers publics interne de l'entreprise, en fonction de sa stratégie (riome, libaert , & adary , 2010).

2.1.2 Les objectifs de la communication interne

L'objectif majeur de la communication interne est de gérer de manière optimale la demande et l'offre d'informations dans l'organisation, les caractéristiques de la demande doivent être

évolutive dans le temps, variable et différente selon les lieux et la population, par contre l'offre doit être adaptée et régulière, les objectifs se présentent comme suit (Nicole & Libaert, 2018) :

- En faveur du projet de l'entreprise

La communication interne contribue au projet socioéconomique de l'entreprise en présentant les objectifs et les modalités liés aux orientations stratégiques et aux engagements budgétaires, elle formalise les choix de l'organisation à travers les moyens adaptés et les expose aux salariés, la communication interne joue un rôle essentiel dans la réalisation de la stratégie de l'organisation

- Conseiller et accompagner le management

La pratique quotidienne des différents niveaux hiérarchiques entre les individus contribue à l'amélioration de la communication et du management, la fonction de communication interne sensibilise le management à l'importance vitale de ce code dans l'action de mise en place d'une communication adaptée

- Unifier et relier

Le troisième objectif est de mettre en commun une culture, un langage, comprendre et écouter le corps social, établir et faire circuler l'information, participer à construire une image positive de l'entreprise que cela va conditionner d'une grande partie sur la motivation, l'engagement et l'implication de chacun

On peut rajouter que la communication interne reconnaît trois autres objectifs traditionnels qui sont :

- Augmenter la motivation des salariés pour qu'ils soient performants au service de la stratégie de l'entreprise
- Le décloisonnement afin de lier entre les différentes fonctions de l'entreprise
- Promouvoir la cohésion visant à fournir les informations nécessaires au salarié pour son efficacité professionnelle (Thierry, Introduction à la communication, 2014).

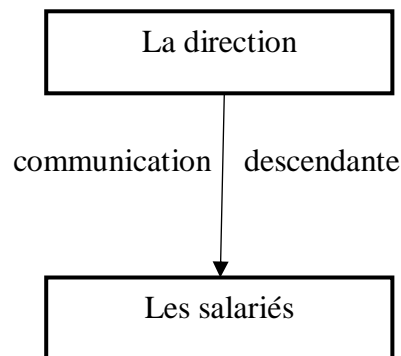
2.1.3 Les typologies de la communication interne

On distingue trois types essentiels de communication interne dans une entreprise :

- La communication descendante

Ce type de communication est le plus fréquent dans les entreprises, c'est une communication organisée et volontaire lorsque les informations partent d'un niveau hiérarchique supérieur (les organes de direction) vers le niveau hiérarchique inférieur (les salariés), elle a pour objectif de partager les informations réglementaires, de résoudre les conflits internes, d'orienter, informer et expliquer un projet à la totalité du personnel. Le schéma montre le circuit de l'information dans une communication descendante (leila, 2017).

Figure 03 : Le circuit de l'information dans la communication descendante



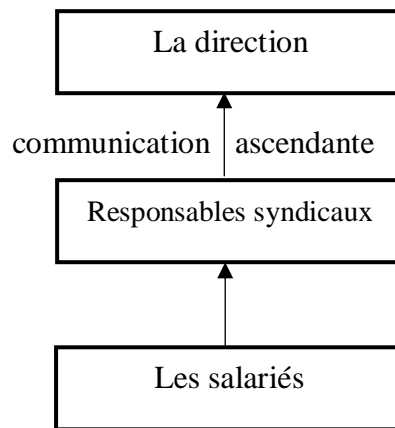
Source : Mahboub leila, 2017, p17

- La communication ascendante

Au contraire de la précédente, les informations partent du niveau inférieur au niveau hiérarchique supérieur, elle est primordiale car elle permet de mettre en avant les préoccupations du personnel elle doit favoriser l'établissement d'un bon climat social et exige une transparence totale ainsi que la confiance (laetita, 2022).

L'enjeu de cette communication c'est de créer un effet de retour d'information qui permet la vérification d'éventuelles anomalies au sein de l'entreprise à travers une écoute active (leila, 2017).

Figure 04 : Le circuit de l'information dans la communication ascendante



Source : Mahboub leila, 2017, p18

- Communication latéral

Ce type de communication n'a aucune notion d'hierarchie, l'échange d'information est de salarié au salarié entre les différents secteurs, services ou départements, elle permet de rassembler les employés autour des mêmes principes et instaurer la culture d'entreprise, elle a pour but de partager les connaissances entre les salariés de l'entreprise tout en réduisant l'isolement et les cloisonnements (leila, 2017).

2.1.4 Les outils de la communication interne

Les moyens de communication interne encouragent la circulation des informations en facilitant les échanges réguliers et transparents entre les employés, partager les valeurs et la culture de l'entreprise, renforcer l'engagement des équipes (appvizzer, 2020).

- Le journal d'entreprise

C'est un outil très répandu dans les entreprises, réalisé par le comité de rédaction et comporte en moyenne d'une vingtaine de pages et doit obéir à des règles juridiques et diffusé à certains organismes, la qualité d'un bon journal est l'attractivité qui signifie être lisible et aéré, le journal interne a pour fonction de livrer l'actualité, les actions, les enjeux, les informations et les projets liés à l'entreprise qui contribue à maintenir la motivation des employés (thierry, introduction à la communication, 2014).

- La revue de presse

Elle représente un outil très utilisé son objectif est de faire circuler l'ensemble d'information parus dans la presse externe qui concerne l'entreprise auprès des employés, la diffusion peut être quotidienne ou mensuelle cela en fonction des activités et de la taille de l'entreprise (thierry, introduction à la communication, 2014).

La revue de presse permet de sensibiliser les employés à l'ensemble des activités et leur procure une ouverture vers les enjeux de celle-ci, c'est un élément de décloisonnement et de mobilisation.

- L'affichage

L'affichage est un moyen simple de communication interne efficace et moins coûteux, il est souvent placé dans les lieux les plus fréquentés par les employés comme un panneau publicitaire son objectif est de prévenir, informer et sensibiliser les salariés donc il doit être lisible, visible et régulièrement renouvelée (nicole & libaert, 2018).

- La note de service

Un instrument de communication descendante qui a pour objectif de déterminer les règles du fonctionnement interne, informer sur les orientations, tracer les directrices et les modifications techniques, juridiques ou bien commerciales.

- La boîte à idée

Une boîte dans laquelle les employés peuvent introduire leurs propositions et suggestions de façon anonyme.

- Livret d'accueil

C'est un instrument d'information descendante, qui représente l'un des premiers contacts des jeunes recrutés avec son entreprise et qui sert d'un volet opérationnel pour répondre aux questions principales que se pose le nouveau recruté, le contenu du document doit comprendre des informations sur l'entreprise concernant sa stratégie, ses défis, ses activités et des informations qui se rapportent aux salariés, il est important de mettre à jour le livret d'accueil afin d'éviter toutes informations obsolètes.

- L'entretien

Représente un dialogue ou une interview en face à face centré directement sur le salarié qui doit être déroulé dans un climat de confiance, et a pour but d'évaluer les activités et le positionnement de chacun sur son plan de carrière.

- La réunion

La réunion est l'outil le plus utilisé dans les entreprises, c'est un lieu de travail, d'échange et de reconnaissance qui favorise l'esprit d'équipe, il est conseillé de diffuser un compte-rendu avec les membres de son équipe.

- Les messages électroniques

Permet d'envoyer des messages ou du courrier par téléphone à un ou plusieurs destinataires.

- L'intranet

L'intranet offre la possibilité de regrouper et de stocker l'ensemble des données essentielles de l'entreprise (documents, actualités, procédures...) conçu uniquement pour le télétravail, il simplifie les échanges entre les employés et la direction, l'intranet est accessible en ligne et reposant sur le Cloud simplifie la gestion et l'organisation du travail (signitic, 2014).

- Les applications

Grace aux applications le salariés peut rester constamment informé par son entreprise, le but est de faire devenir le point centrale de l'information interne à tous les employés (nicole & libaert, 2018).

2.1.5 Le rôle de la communication interne

La communication interne occupe une place très importante et joue un rôle crucial au sein de l'entreprise qui peut être représenté comme :

- Un investissement durable pour l'entreprise : c'est une approche qui implique de partir de l'intérieur en développant une culture et un esprit d'entreprise, afin de se diriger vers l'extérieur, elle repose sur les moyens mis en place et sur la volonté de ses employés de s'engager dans tous les changements qui la touchent.
- Une stratégie globale : Une approche globale qui implique une interdépendance entre tous les actes de communication, dans le but de créer une image solide de l'organisation
- Des techniques de travail : il s'agit des moyens utilisés des documents d'analyse, tableau de bord, journaux, revues, audiovisuels, affichages, boîtes à idées, Réunions... etc, mais aussi principalement des comportements qui favorisent l'échange, la réciprocité, l'acceptation des différences (la coopération).

- Une valeur ajoutée pour l'organisation : La communication interne offre une contribution supplémentaire à la gestion, la communication interne joue un rôle central dans les ressources communicationnelles, en centralisant les supports, en établissant les chartes graphiques et rédactionnelles, en décloisonnant les services et les secteurs d'activités, et en facilitant les échanges d'expérience.
- Une approche managériale : la communication interne considère tous les avantages qu'elle peut offrir, notamment qu'outil de motivation des employés peu importe la taille de l'entreprise. En tant qu'outil managérial essentiel elle sert à remplir plusieurs fonctions : présenter les résultats, motiver les employés, rassembler les parties prenantes autour d'un projet, la transmission des informations, présenter de nouvelles orientations.
- Un outil d'animation et mutualisation : la communication interne établit une culture d'entreprise, des valeurs et un langage commun, on peut approfondir cette réflexion sur la construction d'une identité unique à l'entreprise et envisager que chaque service possède également sa propre culture, celle-ci est influencée par l'histoire de l'entreprise, par les individus qui y travaillent, ainsi que par les événements (ibtissem, 2016).

2.1.6 Les techniques de communication interne pour une performance optimale

Trois principales méthodes de communication interne peuvent être employées :

- la communication classique se compose de deux techniques, la communication médias interne et externe tel que : l'affichage, les supports écrits, la presse, la radio..., et la communication directe qui s'adresse aux salariés individuellement en utilisant des entretiens, les réunions, le téléphone et les messages téléphoniques.
- La communication digitale comprend le site d'intranet, les blogs, les e-mails et les réseaux sociaux professionnels.
- La communication événementielle recouvre l'ensemble de la communication interne qui se déroule à partir d'un événement, qu'il soit sportif, écologique, social, culturel ou médical.

La communication interne est élaborée en combinant ces diverses techniques, ces méthodes jouent un rôle crucial dans la gestion quotidienne de la communication interne et dans la création d'un échange avec les employés afin d'améliorer leurs performances (jean-marc, igoalens, & waller, 2017).

2.2 La notion de la performance

2.2.1 Définition de la performance

Le concept de la performance est multidimensionnel en fonction des différents facteurs, ainsi elle peut être perçue comme un comportement c'est-à-dire la façon dont les entreprises, les équipes et les individus accomplissent leur travail des résultats, on obtient une vision plus exhaustive de la performance lorsqu'elle est définie comme englobant à la fois le comportement et les résultats, ce concept permet de conclure que pour gérer la performance des équipes et des individus, il est essentiel de prendre en compte à la fois les ingrédients "comportement" et "résultat" (romain, 2022).

Selon Notal « la performance s'agit d'un constat officiel qui enregistre un résultat réalisé à un moment précis, toujours en se basant sur un contexte, un objectif et un résultat attendu, et ce peu importe le domaine » (zineb, 2017).

Selon Noyer « La performance implique d'atteindre les objectifs établis en accord avec les orientations de l'entreprise. La performance ne se limite pas à la recherche d'un produit, mais plutôt à la comparaison entre le résultat et l'objectif » (elamraoui & hinti, 2022).

Selon Lebas et Euske, le terme "performance" est couramment employé dans tous les secteurs de la gestion de la performance, les mesures de la performance, l'évaluation de la performance et l'estimation de la performance sont des termes utilisés dans le domaine du contrôle de gestion. On peut définir le concept de performance pour une entreprise comme le degré de réalisation des résultats en fonction des efforts déployés et des ressources utilisées, il s'appuie principalement sur les concepts d'efficacité et d'efficience (zineb, 2017).

Katz et Kahn en 1966 ont défini la performance d'une organisation comme « la maximisation des bénéfices que l'organisation peut générer grâce à des méthodes économiques et techniques efficaces, ainsi qu'à des moyens politiques. Ils proposent ces critères pour évaluer la performance : stockage, croissance, survie, cadre de contrôle » (elamraoui & hinti, 2022).

2.2.2 Définition de la performance individuelle

Il s'agit de la performance professionnelle de l'individu qui se manifeste dans la réalisation des tâches et des responsabilités d'une fonction spécifique, où son comportement observable correspond aux normes et aux objectifs de l'entreprise. Selon Motowidlo, la performance individuelle au travail est définie comme "l'ensemble des épisodes comportementaux discrets qu'une personne réalise sur une période de temps spécifique". En d'autres mots, la

performance individuelle correspond à la capacité d'une personne à accomplir un travail spécifique dans les limites acceptables des ressources disponibles, reflétant ainsi les deux éléments de la performance : l'efficacité et l'efficience. (meryem & chami, 2023).

2.2.3 Les types de performance

La performance repose sur trois types essentiels :

- La performance économique et financière : on peut la définir comme la pérennité de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs, les indicateurs quantitatifs utilisés pour mesurer cela incluent la rentabilité des investissements et des ventes, la gestion des coûts, la rentabilité, la productivité, le rendement des actifs, et bien d'autres encore. Les aspects économiques et financiers sont utilisés comme référence pour évaluer la performance et l'évaluation des entreprises (zehaira, 2022).

Toutefois elle représente la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc., la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs sont intégrées (zineb, 2017).

La performance économique : se réfère aux résultats obtenus par la comptabilité, principalement les soldes intermédiaires de gestion.

Tandis que la performance financière : sert à évaluer la capacité de l'organisation à générer des bénéfices et de la valeur pour ses actionnaires.

- La performance sociale : On la définit généralement comme la relation entre son engagement social et les comportements de ses employés, toutefois il est difficile de mesurer quantitativement cette dimension de la performance. On la définit également comme le degré de satisfaction ressenti par l'individu qui participe à la vie de l'organisation (belghanami & dib, 2019).
- La performance organisationnelle : représente la façon dont l'entreprise est structurée afin d'atteindre ses objectifs et comment elle les atteint. Elle prend en compte différents indicateurs tels que la qualité du produit et du service, la motivation des employés, le cadre de travail, la productivité, la satisfaction des clients. Selon Kalika « la performance organisationnelle se réfère à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt qu'à ses éventuelles conséquences sociales ou économiques, le respect de la structure formelle, les relations entre les différentes composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information et la souplesse de la structure sont des éléments qui permettent d'évaluer cette efficacité organisationnelle » (zineb, 2017).

2.2.4 Le tableau de bord comme outil de mesure de la performance

- **Définition du tableau de bord**

Le tableau de bord est un instrument de gestion qui regroupe un ensemble d'indicateurs, organisés en système, afin d'assister dans la prise de décision, la coordination et le contrôle des actions d'un service. Il s'agit d'un outil de communication et de prise de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de les améliorer (romain, 2022).

Le tableau de bord est un instrument conçu de manière régulière sous forme d'un tableau, les indicateurs de gestion peuvent être techniques, commerciaux ou financiers. Il est essentiel pour un responsable de surveiller ces indicateurs afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs qu'il a établis pour son organisation, et ainsi orienter ses décisions et actions.

- **Les objectifs du tableau de bord**

Le tableau de bord remplit ces trois fonctions, il sert comme :

- Un outil de suivi et de pilotage des objectifs de l'entreprise ;
- Un instrument de management qui favorise le dialogue et la réflexion collective sur les objectifs à atteindre ;
- un outil qui facilite la prise de décision en observant régulièrement l'évolution de la situation (cappellati, baron, & desmaison, 2014).

Il permet aussi de contribuer à la communication entre les divers acteurs impliqués et liés de manière fonctionnelle ou hiérarchique au sein d'une même entité, voire à la négociation. En réalité, les discussions peuvent inclure à la fois le choix d'indicateurs (mode de collecte, mode de calcul, granularité, temporalité, etc.) en amont et l'interprétation des résultats obtenus et les mesures à prendre ensuite (djerbi, durand, & kuszla, 2020).

2.2.5 Les critères de la performance

La mesure de la performance est une question primordiale pour toute entreprise pour se maintenir dans un contexte marqué par une forte concurrence, il existe plusieurs critères de mesure dont on peut retrouver :

- L'efficacité : est la capacité à atteindre les objectifs fixés, elle permet d'évaluer la satisfaction des objectifs sociaux ou socio-économique.

- L'efficacité : la capacité de réduire le nombre de moyens utilisés pour atteindre un résultat spécifique, il s'agit de rapporter les résultats aux méthodes utilisées pour l'obtenir (matory & crozet, 2016).
- La satisfaction : est définie comme la mesure dans laquelle les employés aiment leur travail, en fonction des perceptions un employé développe une attitude positive ou négative envers son employeur et son environnement. Il est également défini comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation des expériences d'un employé (adjali, 2017).
- La capacité professionnelle : désigne les caractéristiques personnelles d'un individu qu'il utilise pour accomplir son travail et ses tâches.
- La motivation : elle résulte de l'alignement du travailleur sur ses propres inclinations et orientations, la motivation guide le comportement du personnel et affecte positivement sa performance.
- L'effort : désigne l'énergie physique et mentale utilisée par l'individu pour accomplir ses missions et atteindre les taux les plus élevés d'engagement dans son domaine de travail (gheraf & mohammedi, 2021).

2.2.6 L'apport de la communication interne dans la performance des employés

Informé et être informé sur les objectifs de l'organisation et contribuer à les réaliser paraît une nécessité pour la performance des employés et de l'organisation, la communication et la contribution à la réalisation des objectifs favorisent l'adhésion à l'organisation et à la cohésion au sein des équipes, ce qui aura un impact considérable sur l'efficacité du travail, selon Christian Michon (1994) la communication interne ne se limite plus à être un état naturel et spontané, mais plutôt un outil de management qui impacte la performance de l'entreprise.

La performance repose sur la dimension humaine qui implique toute pratique qui améliore les conditions de travail des employés : la communication, la motivation, l'engagement et la satisfaction. La communication interne est perçue comme un moyen de motivation, lorsque l'individu est bien informé et a le droit de s'exprimer il se sentira motivé et satisfait, ce qui lui permettra de faire preuve de performance au sein de l'organisation (elkam & faridi, 2022).

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE
ORGANISATIONNEL**

Dans ce chapitre nous allons présenter la démarche méthodologique suivie dans notre recherche contenant le cadre épistémologique, la méthodologie de recherche, la collecte des données et les instruments de mesure, puis nous allons présenter le contexte organisationnel qui s'agit d'une présentation de l'organisme d'accueil qui est : Direction de la Sûreté Interne (PFSO) au sein de l'entreprise portuaire d'Alger.

Section 1 : Cadre méthodologique

La méthodologie représente l'ensemble des moyens et techniques employées afin de repérer, rassembler et étudier les informations (ali, 2022).

1.1 Paradigme épistémologique

Notre étude adopte une perspective épistémologique positiviste basée sur l'approche hypothético-déductive.

Le positivisme représente les recherches basées sur l'expérimentation scientifique (issu des sciences de la nature) qui sont basées sur des critères "précis de rigueur, l'objectivité, quantification et la cohérence" afin d'analyser les phénomènes et de formuler les lois qui les régissent. D'après ce modèle, le chercheur trouvera cette réalité en formulant et en testant diverses hypothèses à la recherche de régularités, les positivistes défendent une approche scientifique basée sur l'hypothèse et la déduction qui commence par une question et qui se traduit par une hypothèse qui soutient provisoirement une théorie, qu'il faudra tester en confrontant cette théorie aux preuves.

Le concept de déduction implique que la recherche se déplace de manière fondamentalement descendante, en partant du général (une loi, une théorie, un principe) comme par exemple dans notre cas la communication, le management des ressources humaine, vers le particulier (une étude spécifique) qui s'agit de tester l'effet de la communication interne sur la performance.

Le concept d'hypothético-déductif désigne aussi une approche qui repose sur des hypothèses afin de déduire des conséquences logiques (quintin, 2012).

1.2 Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre étude sur le terrain de travail, nous avons opté pour une approche quantitative, le choix de cette méthode dépend de la nature de notre thème qui est l'impact de la communication interne sur la performance des employés au sein de l'entreprise

Portuaire d'Alger / la direction de sûreté interne (PFSO), ainsi qu'à la problématique posée qui cherche à mesurer davantage l'impact de la première variable indépendante qui est "la communication interne" sur la deuxième variable dépendante "la performance" et tester les effets éventuels entre eux de manière statistique afin d'assurer la fiabilité des résultats.

La recherche quantitative est définie comme une méthode de recherche scientifique de collecte des données qui permet de tester les hypothèses dans le but d'analyser un domaine spécifique, adaptée pour recueillir des informations provenant d'un grand nombre de participants en utilisant un questionnaire qui est ensuite examiné et interprété de manière statistique (ali, 2022).

Une enquête sociologique généralement prend de nombreuses formes et choisir l'approche à utiliser fait partie intégrante de la stratégie de recherche, on trouve l'approche qualitative qui implique un nombre limité de cas et qui est menée par des entretiens approfondis, est généralement opposée à l'approche quantitative qui implique une étude statistique réalisée à partir d'un questionnaire standardisé (franck & larmarange, 2006). Afin de bien saisir la différence entre les deux méthodes nous proposons le tableau suivant :

Tableau 02 : Comparaison synthétique entre l'étude quantitative et qualitative

Etude quantitative	Etude qualitative
Approche extensive du phénomène qui conduit à la création des principes ou de règles	Approche intensive ou compréhensive du phénomène étudié
Démarche déductive	Démarche inductive
L'accent mis sur les variables	L'accent mis sur le milieu
Etude d'une contextualisation faible	Forte contextualisation
Grand nombre d'enquêtés	Nombre limité d'enquêtés
Vise à créer un savoir générique	Vise à créer un savoir d'abord local, en rendant compte du complexe

Source : Jean-Jacques Quintin, 2012, p17

1.3 Collecte des données

1.3.1 Documentation

Afin de récolter les informations et les données nécessaires pour effectuer notre travail, nous avons consulté de nombreux ouvrages, thèses, support de cours, articles scientifiques disponibles dans les plateformes en ligne tels que : SNDL (Système Nationale de Documentation en Ligne), ASJP (Algerian Scientific Journal Platform), google scholar, scholarvox management et d'autres.

1.3.2 Observation

« L'observation est une technique très utilisée en étude qualitative car elle permet d'analyser l'environnement réel et de décrire les comportements et les situations des gens » (ali, 2022).

Afin d'obtenir les informations recherchées et compléter les données du questionnaire, nous avons opté à la technique de l'observation indirecte (aucune contribution du chercheur dans la vie du groupe) qui nécessite pas forcément un guide d'entretien, afin d'observer le mode de vie et les conduites des salariés de la Direction de Sécurité Interne (PFSO) au sein de l'entreprise portuaire d'Alger et voir l'effet de la communication interne sur la performance de ses salariés.

1.3.3 Échantillonnage

« Un échantillon est un sous ensemble de la population étudiée, l'échantillonnage consiste à sélectionner une partie de cette population touchée par le phénomène» (ali, 2022).

Dans notre enquête nous avons adopté la méthode de l'échantillonnage probabiliste aléatoire simple afin que chaque élément ait une chance égale d'être sélectionné, l'entreprise dispose de trois catégories socioprofessionnelles (cadre, agents de maîtrise, agents d'exécution), dans notre enquête nous avons sélectionné que les cadres et les agents de maîtrise comme population d'étude, afin d'assurer la fiabilité et la pertinence des réponses, soient 48 employés au total.

Nous avons distribué 40 questionnaires en support papier à l'ensemble des salariés sélectionnés, nous avons récupéré 34 questionnaires sans aucune réponse manquante.

1.3.4 Questionnaire

Nous avons utilisé un questionnaire afin de recueillir les informations utiles pour notre enquête destinée à la population d'étude.

Le questionnaire est composé de deux parties :

- la première partie traite les données fonctionnelles et personnelles de notre échantillon tel que l'âge, le genre, niveau d'instruction, les catégories socioprofessionnelles et l'expérience professionnelle.
- la seconde partie aborde les axes du questionnaire composé d'éléments basés sur une échelle de Likert pour mesurer nos variables, le premier axe porte sur la communication interne au sein de l'entreprise, tandis que le deuxième axe aborde la performance des employés en tenant en compte les critères de mesures suivantes : l'efficacité, la motivation et la capacité professionnelle. .

1.4 Instrument de mesure

Une fois le questionnaire administré et les données collectées, nous avons procédé à l'analyse de ces données et à l'interprétation des analyses sélectionnées à l'aide du logiciel IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) version 26. Cet outil permet de mesurer et d'interpréter les réponses de la population étudiée d'une manière statistique.

1.4.1 Coefficient alpha de cronbarch

Le coefficient d'alpha de cronbarch est utilisé afin d'évaluer la fiabilité ou la cohérence des questions qui constituent le questionnaire, sa valeur se situe entre 0 et 1 et la valeur minimale acceptable est de 0,7.

1.4.2 Fréquences

Pour mesurer les données des caractéristiques personnelles et fonctionnelles de notre échantillon.

1.4.3 Moyenne

Sert à mesurer l'existence de nos variables indépendante et dépendante (la communication interne et la performance des employés) au sein de l'entreprise.

1.4.4 Écart type

Sert à évaluer la répartition des réponses autour de la moyenne de notre échantillon en fonction des variables de notre étude, plus l'écart type est petit plus la population est homogène.

1.4.5 L'étendue

Sert à déterminer les degrés d'admissions (très faible, faible, moyenne, élevé, très élevé) sur l'échelle de Likert composé de cinq niveaux. Les intervalles sont indiqués dans le tableau suivant :

Tableau 03 : Les intervalles d'analyses de l'existence des variables

Intervalles	[1 - 1,8[[1,81 - 2,6[[2,61 - 3,4[[3,41 - 4,20[[4,21 - 5[
niveau	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
Degré d'admission	Très faible	faible	moyenne	Elevé	Très élevé

Source : Élaboré par nos soins

1.4.6 Analyses factorielles

Afin de tester nos hypothèses et vérifier qu'elles sont corrélées nous avons procédé à des ACP (Analyse en Composantes Principales) qui permet d'étudier un ensemble de données multi-variées comme dans notre cas (3 à 4 questions pour chaque variable divisé en trois facteurs). Nous avons analysé puis présenté les variables en un nombre plus petit.

Section 2 : Contexte organisationnel

Dans cette partie nous allons exposer une vision globale sur l'entreprise d'accueil " Direction de la Sûreté Interne" nommé aussi PFSO, liée à l'entreprise portuaire d'Alger.

2.1 Présentation de l'entreprise portuaire d'Alger

L'entreprise portuaire d'Alger (EPAL) a été créée en août 1982 par le décret exécutif 82-286 avec un capital de 4.200.000.000 Dinars par la fusion de l'Office National des Ports (ONP) et la société national de manutention (SONAMA), il est composée d'un Conseil d'administration qui est dirigé par le président du directeur général, qui à son tour a un directeur général adjoint. Le port d'Alger est le premier port commercial au niveau national, où plus de 90% des échanges commerciaux avec l'étranger à travers ce tunnel, il est un lien

avec d'autres pays et le port bénéficie d'une situation géographique très importante car il relie plusieurs états et garantit des services de qualité pour tous les types de marchandises

L'entreprise portuaire d'Alger est composée de plusieurs directions qui sont divisées de manière hiérarchique par lesquelles l'entreprise peut distribuer ses activités aux travailleurs qu'ils soient exécutants ou superviseurs, et ces directions sont subdivisées en :

La Direction Générale est la plus haute autorité dans la structure organisationnelle de l'organisation dirigée par le Président Directeur Général qui a autorité sur toutes les directions fonctionnelles et opérationnelles et leurs employés.

2.2 Présentation de la Direction de la Sûreté Interne

La direction de sûreté interne est une société par action (SPA), conformément au décret exécutif n° 96/158 du 04 mai 1996, dans le cadre des attributions qui lui sont confiées.

Elle a également des missions qui lui sont assignées dans le cadre du Code International de Sécurité des Navires (CODE ISPS). Elle est chargée de la sécurité intérieure des biens et des personnes, de la protection des biens de l'autorité portuaire et du contrôle des marchandises à l'entrée et à la sortie du port, où elle collabore avec la police des frontières sous forme de cellules mixtes afin de lutter contre la contrebande, le nombre des employés permanents est de 315 salariés.

Le siège de l'établissement est : 04 rue Jawaharlal, Alger centre.

2.3 Missions de la Direction de la Sûreté Interne

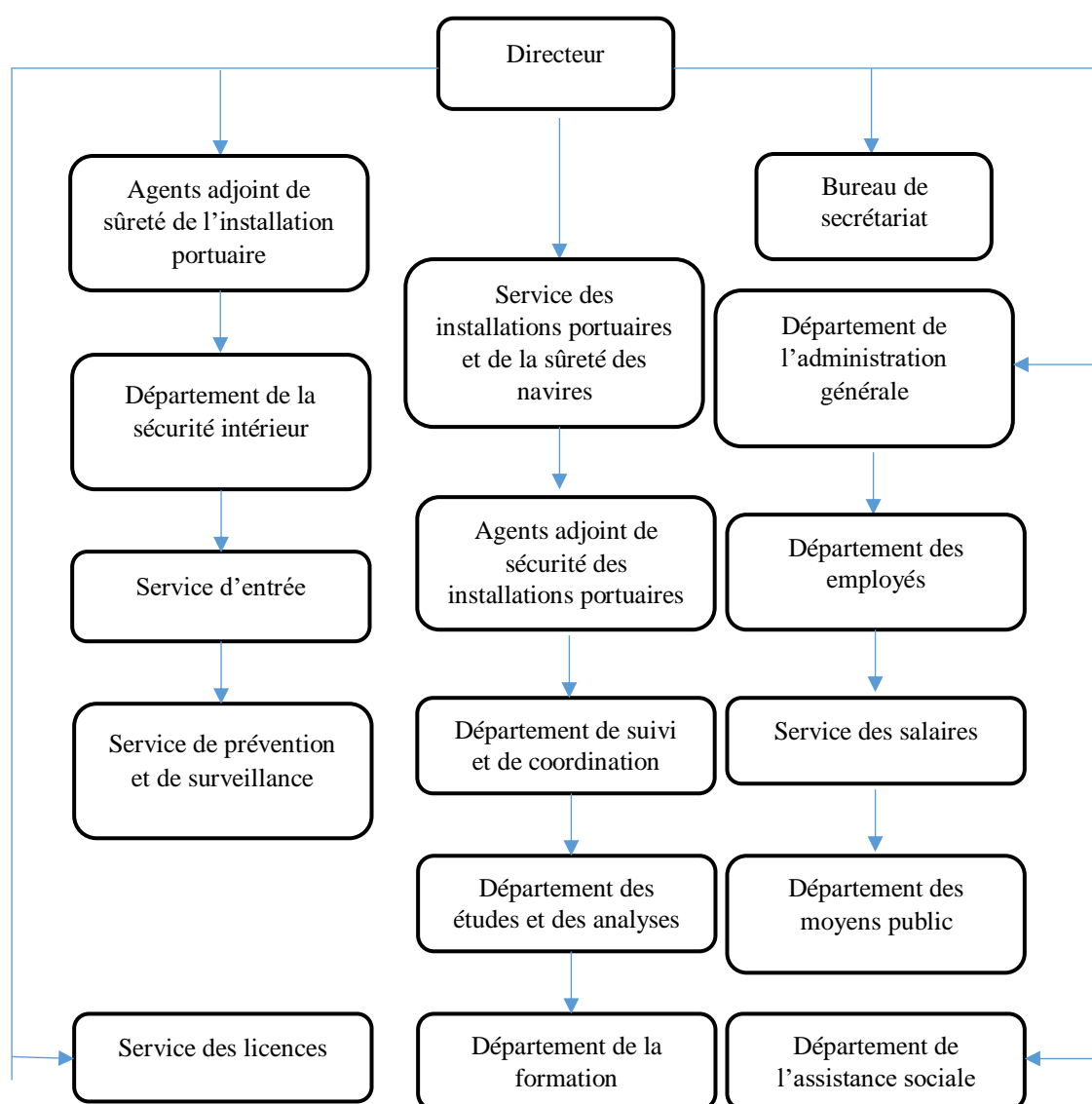
- Elle vise à prévenir les menaces extérieures et à protéger contre les activités qui menacent le système au sein de l'entreprise ;
- Assurer la sécurité interne des biens et des personnes et protéger les biens de l'organisation portuaire ;
- Contrôle des marchandises entrant et sortant du port ;
- Maintenir le domaine public du port en coordination avec la direction opérationnelle et organiser l'application des règlements spéciaux de sécurité portuaire ;

- Collabore avec la police des frontières sous la forme de cellules conjointes pour lutter contre la contrebande (armes, drogues, etc.) ;

La Direction de la Sécurité se compose de deux départements l'une est chargée de surveiller les entrées, les sorties et les agents de sécurité du port, l'autre est chargée de l'intervention elle est constituée d'équipes composées d'agents de sécurité, de gardes canins et d'équipes mixtes.

2.4 Organigramme et structure de la Direction de la Sûreté Interne

Figure 05 : Organigramme de la direction de la sûreté interne



Source : Document interne de la direction de sûreté interne

2.5 Structure de la direction de la sûreté interne

La structure interne des services de la direction de la sûreté interne est ses missions se présente comme suit :

Bureau du directeur, agent de sécurité des installations portuaires (PFSO)

- Seul signataire ;
- Assure la sécurité du port ;
- Il est le principal décideur du service de sécurité du port ;

Le bureau du secrétariat

- Elle est chargée de classer, d'arranger et de numéroter la correspondance qui arrive ou est livrée aux autres directions ou même à l'extérieur du port par les institutions et les ministères ;
- Elle reçoit les appels et les personnes et s'efforce de les mettre à l'aise, car elle est le médiateur entre les travailleurs et le directeur ;

Bureau de l'agent adjoint de sûreté de l'installation portuaire

- assurer la coordination et la liaison entre les travailleurs du navire et le port en ce qui concerne la demande de badges d'entrée pour l'embarquement ou le débarquement du navire ;
- Contrôler les papiers et documents de l'équipage maritime pour s'assurer qu'ils sont conformes aux lois et normes internationales ;
- Interaction permanente avec la police des frontières, les douanes et les garde-côtes ;

Département des employés

- La communication administrative avec la direction des ressources humaines de l'institution ;
- La mise en œuvre et l'application de toutes les instructions de cette direction centrale ;
- Le suivi de tous les dossiers administratifs au niveau de la direction de la sécurité intérieure et leur gestion du point de vue administratif ;

Service des salaires

- Il s'occupe de l'aspect financier de la direction ;

Département des moyens publics

- Il s'occupe de l'achat de vêtements d'hiver et d'été pour les travailleurs ;
- L'acquisition de bureaux, d'ordinateurs et de fournitures de bureau (stylos, etc.) ;

Département de l'assistance sociale

- S'occupe de l'aspect sanitaire des travailleurs (par exemple, en cas de maladie) ;
- Elle se rend au domicile du patient si celui-ci n'est pas en mesure de se rendre sur son lieu de travail ;
- S'occupe des procédures nécessaires en cas de décès d'un travailleur portuaire ;

Département de suivi et de coordination

- assure la liaison et la coordination entre la direction et les travailleurs ;
- Il publie également un BRQ quotidien, qui est un document détaillant tous les événements liés à la sécurité : Accidents, événements d'urgence tels que les cas de vol ;

Département des études et des analyses

- La fourniture d'analyses mensuelles, saisonnières ou annuelles de tout ce qui se passe au niveau de la direction ;

Le département de la formation

- Elle veille à ce que chaque travailleur reçoive une formation générale ou spéciale, s'occupe des stagiaires et assure la liaison avec la direction des ressources humaines ;

Service des licences

- Recevoir les documents et les dossiers des nouveaux travailleurs, des stagiaires et des divers clients afin de leur accorder des badges d'entrée ;
- Etablir les factures relatives aux badges d'entrée des voitures ;

2.6 État des lieux

La communication interne au sein de la direction de sûreté interne (DSI) est considérée comme la mission de tout le monde, car il ne contient pas un service ou un chargé de communication c'est à la direction générale de gérer cette dernière.

Afin d'assurer la transparence et la fluidité dans la transmission des informations et des instructions, la DSI dispose des différents outils de communication interne que ce soit électronique ou classique comme : l'affichage classique et électronique, le site web, la messagerie, le journal d'entreprise (publication mensuelle), la revue (publication trimestrielle), data centre (L'AGED), intranet, talkie-walkie et le téléphone.

Conclusion

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons d'abord exposé la méthodologie utilisée pour mener notre travail, à savoir l'approche quantitative, la collecte des données et ses instruments de mesure. Ensuite le chapitre s'est terminé par la présentation de l'entreprise d'accueil (Direction de la Sûreté Interne / entreprise portuaire d'Alger), son organigramme, ses missions et sa structure.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre nous allons présenter les résultats de notre recherche au sein de l'entreprise d'accueil " Direction de la sûreté interne ", d'abord nous commencerons par les analyses des données obtenues par le questionnaire, ensuite nous présenterons la discussion des résultats et finir avec une conclusion.

Section 1 : Validité et fiabilité du questionnaire

Le questionnaire doit être approuvé et fiable pour pouvoir entamer l'analyse des données.

1.1 Validité du questionnaire

Avant de diffuser notre questionnaire, il est nécessaire de faire parvenir le contenu à notre superviseur et à notre tuteur dans l'entreprise d'accueil afin qu'ils puissent le vérifier et le valider, cela dépend de leurs expériences et de leur connaissance de notre domaine de recherche.

Les items ont été modifiés en fonction des remarques que nous avons reçus de la part de notre encadrant afin de garantir que notre questionnaire soit clair, pertinent et cohérent avec la littérature de notre travail visant ainsi à atteindre la cible appropriée.

1.2 Fiabilité du questionnaire

Afin de tester la fiabilité de notre questionnaire, nous avons employé le test d'Alpha de Cronbach, qui est un coefficient utilisé pour évaluer la cohérence interne du questionnaire. L'alpha de Cronbach doit avoir une valeur minimale acceptable de 0,70, une valeur inférieure à cette valeur témoigne d'une faible cohérence interne.

On prévoit une valeur maximale de 0,90, le fait d'obtenir une valeur supérieure à celle-ci ne représente pas une grande cohérence interne, mais plutôt une répétition des questions.

- Les données statistiques sur l'homogénéité des items (variables) de l'ensemble du questionnaire sont comme suit :

Tableau 04 : Statistique de fiabilité

Alpha de cronbarch	Nombre d'élément
0.778	19

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Le test de fiabilité nous a assuré que notre questionnaire présente une homogénéité satisfaisante, car la valeur de Alpha de Cronbach est de 0.778 l'équivalent de 77.8%.

Section 2 : Description de l'échantillon et statistiques descriptives

Dans cette partie nous allons présenter les résultats des profils des répondants qui représentent la première partie de notre questionnaire, ensuite les statistiques descriptives concernant la deuxième partie qui aborde les axes du questionnaire "la communication interne" et "la performance des employés".

2.1 Description de l'échantillon

Nous allons examiner les caractéristiques de notre échantillon d'étude comprenant les Cinq questions relative à : le genre, tranche d'âge, catégorie socioprofessionnelle, expérience professionnelle et le niveau académique représenter en tableau et en graphique.

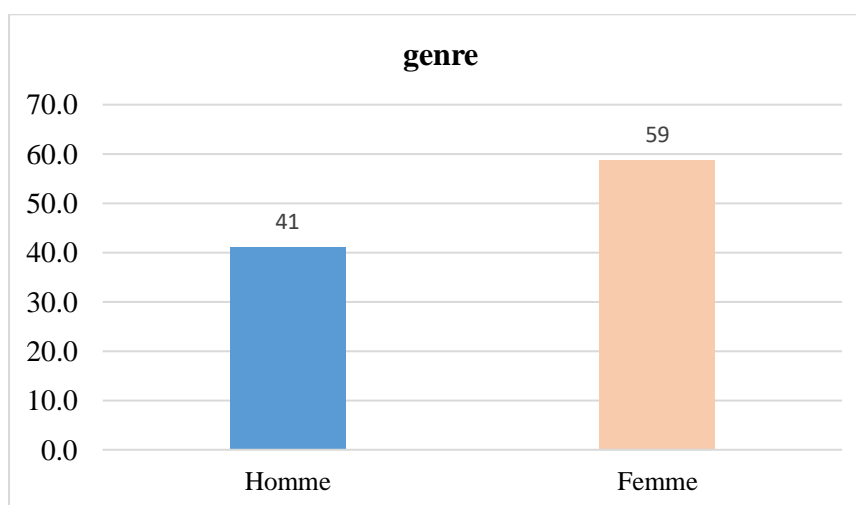
2.1.1 Répartition d'échantillon selon le genre

Tableau 05 : Table des fréquences selon le genre

		genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	14	41,2	41,2	41,2
	Femme	20	58,8	58,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Figure 06 : La répartition de la population selon le genre



Source : Réalisé par nos soins

Comme on peut le voir dans la figure 59% des personnes interrogées sont de sexe féminin et 41% de sexe masculin, ce qui veut dire que les femmes représentent le taux le plus élevé que celui des hommes dans la direction de la sûreté interne ce qui est dû à la nature du travail interne de l'entreprise.

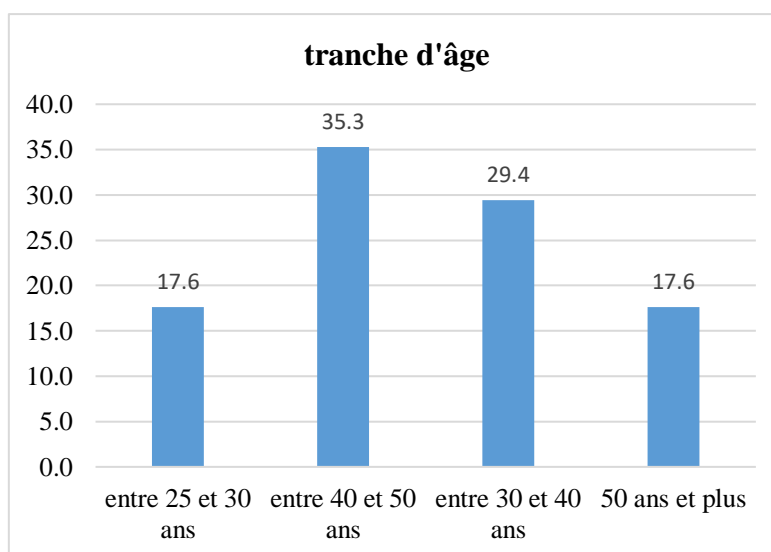
2.1.2 Répartition d'échantillon selon l'âge

Tableau 06 : Table des fréquences selon l'âge

		tranche d'âge			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 25 et 30 ans	6	17,6	17,6	17,6
	entre 40 et 50 ans	12	35,3	35,3	52,9
	entre 30 et 40 ans	10	29,4	29,4	82,4
	50 ans et plus	6	17,6	17,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Figure 07 : La répartition de la population selon l'âge



Source : Réalisé par nos soins

On constate que 35,3 % des enquêtés se situent dans la tranche d'âge de (40 et 50 ans), suivi par 29,4% des personnes âgés de (30 et 40 ans), tandis que 17,6 % des enquêtés sont âgés de (25 et 30 ans) et plus de 50 ans.

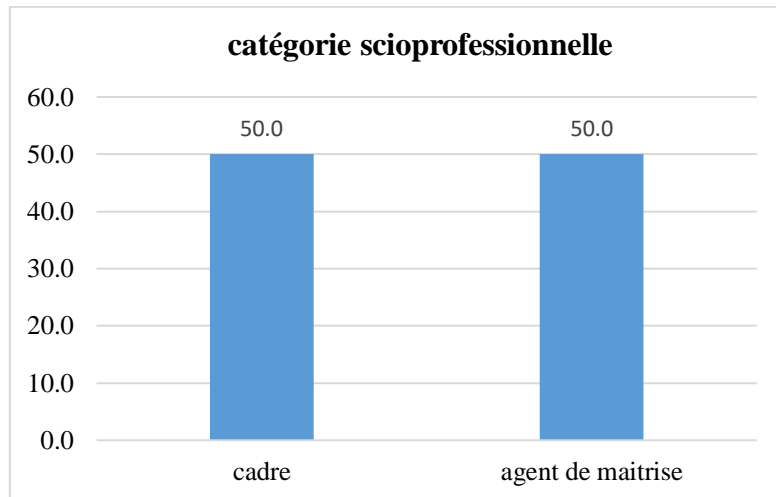
2.1.3 Répartition d'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Tableau 07 : Table des fréquences selon la catégorie socioprofessionnelle

		catégorie socioprofessionnelle			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	cadre	17	50,0	50,0	50,0
	agent de maîtrise	17	50,0	50,0	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Figure 08 : La répartition de la population selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nos soins

D'après les résultats affichés dans la figure nous remarquons qu'il y a un équilibre entre les cadres et les agents de maîtrises avec un taux de 50%.

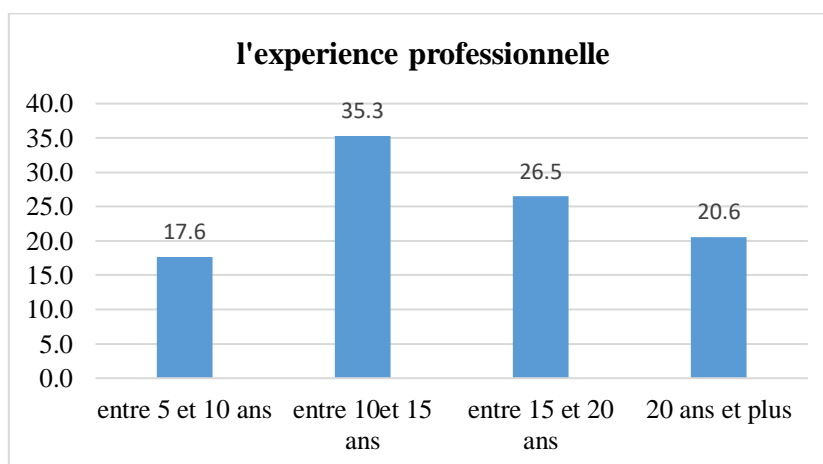
2.1.4 Répartition d'échantillon selon l'expérience professionnelle

Tableau 08 : Table des fréquences selon l'expérience professionnelle

		l'expérience professionnelle			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 5 et 10 ans	6	17,6	17,6	17,6
	entre 10 et 15 ans	12	35,3	35,3	52,9
	entre 15 et 20 ans	9	26,5	26,5	79,4
	20 ans et plus	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Figure 09 : La répartition de la population selon l'expérience professionnelle



Source : Réalisé par nos soins

Les résultats montrent que les enquêtés ayant une expérience de 10 à 15 ans ont le taux le plus élevé de 35,3%, suivi par ceux qui ont une expérience de 15 à 20 ans avec un taux de 26,5%, ensuite il y a ceux qui ont une expérience de plus de 20 ans avec un taux de 20,6%, enfin ceux ayant une expérience entre 5 et 10 ans représentent 17,6% qui est le taux le moins élevé.

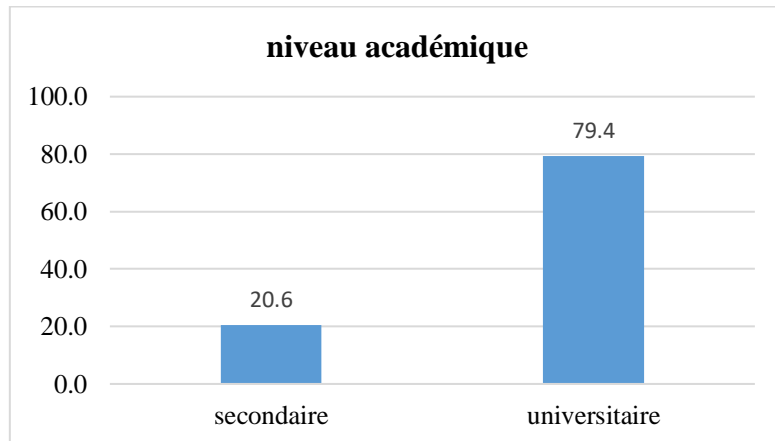
2.1.5 Répartition d'échantillon selon le niveau académique

Tableau 09 : Table des fréquences selon le niveau académique

niveau académique					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	secondaire	7	20,6	20,6	20,6
	universitaire	27	79,4	79,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Figure 10 : La répartition de la population selon le niveau académique



Source : Réalisé par nos soins

D'après la figure on remarque que la majorité de notre population d'étude ont un niveau universitaire avec un taux de 79,4%, tandis que 20,6% de la population ont un niveau secondaire. Par conséquent il est possible de conclure que la direction de la sûreté interne vise à renforcer ses compétences en embauchant des individus hautement qualifiés.

2.2 Statistiques descriptives

Cette partie vise à présenter les analyses descriptives des réponses de notre questionnaire sur les deux axes en mesurant la moyenne et l'écart type.

2.2.1 Analyse de la communication interne

Le tableau suivant présente les résultats du premier axe "la communication interne" :

Tableau 10 : Moyenne et l'écart type de la communication interne

Les items	Moyenne	Ecart type	Degré d'admission
1. L'entreprise accorde de l'importance à la communication interne	4,50	0,615	Très élevé
2. L'entreprise implique tous le personnel dans le processus de communication	4,02	0,904	Elevé
3. L'entreprise permet aux employés d'accéder aux informations	3,58	1,104	Elevé
4. L'entreprise utilise des moyens de communication adaptés à la nature de votre travail	4,41	0,499	Très élevé
5. L'entreprise dispose d'outils de communication adéquats pour assurer la diffusion efficace des informations	4,35	0,485	Très élevé
6. L'entreprise s'appuie sur les outils de communication électroniques pour assurer sa gestion et son fonctionnement	4,41	0,556	Très élevé
7. La communication descendante au sein de l'entreprise est transparente	4,85	0,702	Très élevé
8. Les informations que vous recevez de la direction sont claires et précises	4,14	0,609	Elevé
9. vous avez l'impression de disposer de toutes les informations nécessaires pour effectuer votre travail	4,11	0,844	Elevé
10. La communication descendante contribue à un bon climat de travail au sein de l'entreprise	3,55	1,078	Elevé

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En comparant les résultats avec le tableau N° 03 qui calcule l'étendue nous remarquons que toutes les moyennes des items de la communication interne se situent entre les intervalles [3,41 – 4,20](élevé) et [4,21 – 5](très élevé), ce qui indique une forte présence et importance à la communication interne au sein de l'entreprise. La majorité des valeurs de l'écart type sont faibles donc les résultats sont homogènes, sauf le troisième et le dernier item qui sont à : 1,014 et 1,078.

2.2.2 Analyse de la performance des employés

Le tableau suivant présente les résultats du deuxième axe "la performance des employés" :

Tableau 11 : Moyenne et l'écart type de la performance des employés

Les items	moyenne	Ecart type	Degré d'admission
11. L'entreprise utilise des canaux de communication qui facilitent la complétion réussie de leurs tâches	4,08	0,712	Elevé
12. L'entreprise encourage le dialogue en interne afin de stimuler une productivité optimale	3,58	0,988	Elevé
13. Les instructions détaillées des supérieurs guident les employés vers la réalisation de leurs objectifs	3,35	1,097	Moyenne
14. L'entreprise est à l'écoute des préoccupations de ses employés	3	1,044	Moyenne
15. L'entreprise propose des avantages incitatifs pour encourager l'engagement des employés	3,20	1,066	Moyenne
16. L'entreprise encourage les employés à partager leurs réflexions sur leur travail	3,23	0,889	Moyenne
17. L'entreprise favorise la créativité et l'innovation au travail	2,79	0,946	Moyenne
18. Vos compétences correspondent parfaitement aux objectifs fixés	3,64	1,011	Elevé
19. En prenant en compte les commentaires de la direction, vous pouvez progresser et exceller dans votre rôle	3,79	1,008	Elevé

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

Selon les résultats du tableau nous voyons que les moyennes des items de la performance des employés se situent entre les deux intervalles [2,61 – 3,4[(moyenne) et [3,41 – 4,20[(élevé), ce qui indique que les réponses des enquêtés sur les critères de mesure (l'efficacité, la motivation, la capacité professionnelle) de la performance sont moyennement élevées.

Les valeurs de l'écart type indiquent que les réponses sont légèrement dispersées, à cause des différentes raisons de chaque employé.

Section 3 : Test des hypothèses

Pour tester nos hypothèses nous avons effectué des ACP (Analyse en Composantes Principales) afin de mesurer la cohérence des items et de pouvoir agréger les sous-variables de la communication interne (communication interne globale, les moyens de communication interne, les types de communication interne) et ceux de la performance des employés (la motivation, l'efficacité, la capacité professionnelle) en un nombre plus petit, nous avons ensuite vérifier les corrélations entre les 2 variables , tel que présenté dans la figure N°02.

Pour plus de signification nous avons accepté un taux de variance expliqué minimum de 60%, une valeur minimum des analyses factorielles de 0.7 et un KMO supérieur à 0.5.

3.1 La relation entre la communication interne globale et la motivation des employés (H1)

Les résultats des analyses en composantes principales faite par les items de "la communication interne globale" et "la motivation des employés" sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 12 : Résultats ACP- la communication interne globale

items	Analyse factorielle	KMO	Variance totale expliquée
1	0.403	0,478	46,513
2	0.835		
3	0.732		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En procédant à l'analyse ACP des items de la communication interne globale, il se trouve que le premier item présente une valeur factorielle inférieure au minimum exigé (0.403) ce

qui nous a amené à supprimer cette variable, tandis que les autres items présentent des valeurs élevées, nous remarquons également que l'indice de KMO se rapproche de la moyenne (0,5) et que la variance totale expliquée permet de conserver une seule composante dont la valeur est peu inférieure, donc nous pouvons dire que les items sont peu cohérents.

Tableau 13 : Résultats ACP- la motivation des employés

items	Analyse factorielle	KMO	Variance totale expliquée
14	0,876	0,571	60,613
15	0,839		
16	0,590		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En procédant à l'analyse ACP des items de la motivation des employés, il se trouve que la dernière présente une valeur peu inférieure au minimum exigé, tandis que les autres items affichent des valeurs élevées. L'indice de KMO se rapproche de 0,6 tandis que la variance totale expliquée permet de conserver une seule composante dont la valeur égale à 60,613%, donc nous pouvons dire que l'ensemble des items sont cohérents.

Tableau 14 : Tableau de corrélation n°1

variables	Sig (bilatéral)
Communication interne globale	0,016
motivation des employés	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

D'après les résultats du tableau de corrélation ci-dessus la valeur de signification est positive et inférieure à 0,05 donc nous constatons que la corrélation est significative au niveau de (0,05), ce qui nous amène à dire qu'il existe un impact de la communication interne globale (communication interne) sur la motivation des employés (la performance des employés). Et donc l'hypothèse est acceptée.

3.2 La relation entre les moyens de communication interne et l'efficacité des employés (H2)

Les résultats des analyses en composantes principales faite par les items des « moyens de communication interne » et « l'efficacité des employés » sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 15 : Résultats ACP- les moyens de communication interne

items	Analyse factorielle		KMO	Variance totale expliquée
4	0,861	-0,220	0,453	50,247
5	0,874	0,146		84,836
6	0,063	0,983		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En procédant à l'analyse ACP des items des moyens de communication interne, il se trouve que la variance totale expliquée permet de conserver deux composantes ainsi qu'aux analyses factorielles dont les valeurs de la première composantes sont acceptables mis à part la dernière, tandis que la seconde composante nous acceptons uniquement la dernière valeur. L'indice de KMO est égal à 0,453 et s'approche de 0,5 donc nous pouvons dire que l'ensemble des items sont cohérents.

Tableau 16 : Résultats ACP- l'efficacité des employés

items	Analyse factorielle	KMO	Variance totale expliquée
11	0,563	0,563	60,327
12	0,656		
13	0,856		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En procédant à l'analyse ACP des items de l'efficacité des employés, il se trouve qu'une seule valeur factorielle est acceptable (0,856), tandis les autres items présente des valeurs inférieur au minimum exigé, nous observons que l'indice de KMO est acceptable et que la variance totale expliquée permet de conserver une seule composante avec une valeur de la minimum exigé. Donc nous pouvons dire que l'ensemble des items sont moyennement cohérents.

Tableau 17 : Tableau de corrélation n°2

variables	Sig (bilatéral)
Les moyens de communication interne	0.004
L'efficacité des employés	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

D'après les résultats du tableau de corrélation ci-dessus la valeur de signification est positive et inférieure à 0,05 donc nous constatons que la corrélation est significative au niveau de (0,01), ce qui nous amène à dire qu'il existe un impact des moyens de communication interne (la communication interne) sur l'efficacité des employés (la performance des employés) de l'entreprise. Et donc l'hypothèse est confirmée.

3.3 La relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés (H3)

Les résultats des analyses en composantes principales faite par les items de "la communication descendante" et "la capacité professionnelles des employés" sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableau 18 : Résultats ACP- la communication descendante

items	Analyse factorielle		KMO	Variance totale expliquée
7	0,792	-0,259	0,631	45,763
8	0,801	0,032		71,508
9	0,742	0,066		
10	0,133	0,975		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En abordant l'analyse ACP des items de la communication descendante, il est observé que la variance totale expliquée permet de conserver deux composantes et uniquement la deuxième valeur qui est accepté (71,508 %), la même chose pour les analyses factorielles dont les valeurs de la première composante sont acceptables mis à part le dernier item (0,133) tandis que la seconde composante présente seulement une seule valeur très élevé qui s'approche à 1.

Nous remarquons que l'indice de KMO est égal à 0,631 et s'approche de 0,7. Donc nous pouvons dire que l'ensemble des items ne sont pas cohérents.

Tableau 19 : Résultats ACP- la capacité professionnelle

items	Analyse factorielle	KMO	Variance totale expliquée
17	0,796	0,626	70,384
18	0,807		
19	0,909		

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

En abordant l'analyse ACP des items de la capacité professionnelle des employés, il se trouve que les valeurs de l'analyse factorielle sont élevées et supérieures à 0,7. Nous remarquons que l'indice KMO est égal à 0,626 et que la variance totale expliquée permet le maintien d'une seule composante avec une valeur acceptable. Donc nous pouvons dire que les items sont cohérents.

Tableau 20 : Tableau de corrélation n°3

variables	Sig (bilatéral)
La communication descendante	0.869
La capacité professionnelle des employés	

Source : Réalisé par nos soins à partir des résultats du SPSS

D'après les résultats du tableau de corrélation ci-dessus la valeur de signification est positive et supérieur à 0,05 donc nous constatons qu'il n'y a pas de corrélation entre les deux variables, ce qui nous amène à dire qu'il n'existe pas une relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés de l'entreprise. Et donc notre hypothèse est rejetée.

Section 4 : Discussion, limites et suggestions de la recherche

Cette étude vise à mesurer l'impact de la communication interne sur la performance des employés au sein de la direction de la sûreté interne, nous allons examiner et discuter les résultats obtenues de notre étude en les comparants à ceux de la revue de littérature.

Selon les résultats de notre enquête, nous avons constaté que l'entreprise accorde de l'importance à la communication interne et à l'écoute de son personnel ce qui augmente la motivation des employés. L'analyse de corrélation a démontré l'existence d'une relation significative entre le facteur de la communication interne (la communication interne globale) sur le critère de mesure (la motivation des employés) de la performance des employés. Ces résultats sont cohérents avec les conclusions de (Dhone & Sarwoko, 2022) et (Derbal & Bendaïda, 2021).

Ensuite, grâce aux analyses descriptives nous avons constaté que l'entreprise s'appuie sur des différents moyens de communication interne de façons qu'ils soient adéquats avec la nature de travail des employés pour assurer l'efficacité de son personnel. L'analyse de corrélation affirme qu'il existe d'une relation entre les moyens de communication interne qui un facteur de la communication interne sur l'efficacité des employés. Ces résultats sont conformes avec les conclusions des recherches de (Bahchachi rabah, 2021) et (Elkam & Faridi, 2022).

Toutefois, les résultats de la corrélation du troisième facteur montrent l'absence de relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés au sein de l'entreprise ce qui est dû au manque d'un bon climat au travail ou du comportement des dirigeants envers le personnel ce qui peut refléter négativement sur la performance de ces derniers. Ces résultats s'opposent avec les travaux de (Benharzallah mouarad, 2021) et (poppy, andrini, lestari, & indrianti, 2018) contrairement aux résultats de l'étude de (Abil abdelah, 2020).

Enfin pour répondre à la problématique de notre recherche, en se basant sur les résultats obtenues de l'enquête menée au sein de l'entreprise d'accueil (PFSO) nous concluons qu'il y'a un impact positif de la communication interne avec ses deux facteurs (la communication interne globale et les moyens de communication interne) sur les deux critères de la performance (la motivation des employés et l'efficacité des employés). Tandis que nous constatons une relation négative entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés.

4.1 Limites de la recherche

Voici quelques obstacles que nous avons rencontrés durant la réalisation de ce travail :

- L'absence d'un service ou un chargé de communication au sein de la direction de l'entreprise d'accueil ;
- Une taille de population pas assez grande ;

4.2 Suggestions

D'après l'enquête et les observations prises durant la réalisation de cette étude, nous proposons quelques suggestions :

- Nous suggérons la mise en place d'un service ou un département de communication au sein de l'entreprise afin de faciliter la gestion et d'améliorer l'efficacité, car la communication interne était assurée par la direction générale ;
- Vu l'importance du sujet de la communication interne nous recommandons fortement de refaire une enquête avec l'approche mixte pour plus de pertinence ;
- Promouvoir une culture de transparence pour que les employés puissent interagir avec la direction ;
- Développer les compétences en communication des managers ;
- Mettre en place des indicateurs de performance spécifiques pour suivre l'impact des différentes actions de communication ;

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons exposé les résultats obtenus après avoir analysé les données du questionnaire, puis nous avons procédé à la discussion de ces résultats. Nous avons constaté l'existence d'un impact positif de la communication interne sur la performance des employés de l'entreprise d'accueil.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche s'est appuyé sur l'une des fonctions des ressources humaines les plus importants au sein d'une entreprise, il s'agit bien de la communication interne.

L'objectif de cette recherche visait à mesurer l'impact de la communication interne sur la performance des employés. Pour ce faire, nous avons effectué une étude quantitative basée sur un questionnaire auprès d'un échantillon de 34 salariés au sein de la Direction de la Sécurité Interne de l'entreprise portuaire d'Alger, compte tenu de l'importance de la communication interne dans le bon fonctionnement de l'entreprise elle permet d'informer et stimuler davantage le personnel à être performant et atteindre les objectifs fixés.

Cette étude apporte une contribution à la recherche en exposant un modèle théorique où nous avons étudié l'effet des trois facteurs de la communication interne sur les trois critères de mesure de la performance des employés, d'après les résultats nous avons confirmé l'existence d'une relation entre la communication interne globale et la motivation des employés ce qui nous à mener à accepter la première hypothèse, ainsi que l'existence de relation entre les moyens de communication interne et l'efficacité des employés ce qui mène à accepter la deuxième hypothèse, contrairement à cela l'absence d'une relation entre la communication descendante et la capacité professionnelle des employés ce qui fait la troisième hypothèse est rejeté.

Suite à notre étude théorique et empirique nous avons pu constater qu'il y a un impact positif de la communication interne (variable indépendante) sur la performance des employés (variable dépendante) de l'entreprise d'accueil.

De ce fait, l'objectif spécifique de l'étude était de démontrer que la communication interne de l'entreprise contribue à favoriser la motivation des employés et à accroître leurs performances individuelles, afin d'accomplir cet objectif il était essentiel de montrer d'abord l'importance d'utiliser des outils de communication nécessaires afin d'assurer l'efficacité du personnel.

Toutefois, la communication au sein d'une entreprise est à la fois un reflet des objectifs et des aspirations de celle-ci, mais aussi un moyen de mieux appréhender et communiquer avec ses employés, son but est de favoriser le dialogue entre ces deux parties afin que chacun puisse progresser de la manière qu'il souhaite.

Les différents outils pour favoriser la communication interne sont nombreux et diversifiés ils s'ajustent aux exigences de diverses situations et il est important de ne pas les négliger dans l'espoir de pouvoir combler les vides.

Pour conclure, les perspectives de recherche qui peuvent découler de notre étude sont : Comment la communication interne peut-elle être utilisée pour renforcer ou modifier la culture d'entreprise, et savoir de quelle manière la communication ascendante et descendante influence-t-elle la prise de décision, la collaboration et la réalisation des objectifs au sein d'une organisation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARTICLES

- abil, a. (2020). la place de la communication interne dans le management de la performance du capital humain des entreprises familiales. *revue cossi*(08), 1-20.
- adjali, d. (2017). le rôle de la satisfaction des employés dans l'amélioration de la performance des employés. *revue sciences humaines*(48), 05-23.
- belghanami, n.-w., & dib, k. (2019). la conception de performance et ses indicateurs: enjeux et problématiques de mesure. *revue des recherches en sciences financières et comptables*, 04(01), 161-178.
- benharzallah, m. (2021). l'impact de la communication organisationnelle sur la performance des employés. *revue el manhel économique*, 04(01), 613-622.
- derbal, n., & bendaida, h. (2021). la performance de l'entreprise par la communication interne: stratégie de préservation de la ressource humaine. *revue al bashaer économique*, 07(01), 1046-1063.
- dohne, m. y., & sarwoko, e. (2022). communication interne et performance des employés: le rôle médiateur de la motivation. *jurnal ekonomi modernisasi*, 18(02), 255-263.
- dominique, p. (1992). de la communication à l'interaction: l'évolution des modèles. *communication et langages*(93), 69-83.
- elamraoui, h., & hinti, s. (2022). la performance de l'entreprise: histoire d'un concept. *revue française d'économie et de gestion*, 03(05), 341- 354.
- elkam, k., & faridi, m. (2022). la digitalisation de la communication interne: quelle contribution à la performance au travail. *revue française d'économie et de gestion*, 03(07), 295-310.
- gheraf, n., & mohammedi, f. (2021). améliorer les performances fonctionnelles grâce à la communication interne dans l'organisation. *revue sciences sociale*
- leila, m. (2017). la communication interne en entreprise: l'approche théorique. *forum for economic studies and research journal*, 01(01), 12-24.
- maskini, n., & mounaji, o. (2021). la notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage. *revue internationale du chercheur*, 02(04), 320-331.
- meryem, k., & chami, f. z. (2023). l'impact de la communication interne sur la performance du capital humain de l'entreprise NAFTAL. *researchgate*, 1-19.
- poppy, r., andrini, s., lestari, p., & indrianti, y. (2018). le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance des employés d'hôtel,. *international journal of engineering and technology*, 04(01), 613-622.
- rabah, b. (2021). l'impact de l'application d'outils de communication interne sur l'amélioration des performances des ressources humaines. *revue almanhal économique*, 04(03), 422-444.
- zehaira, b. (2022). la performance de l'entreprise: concepts et indicateurs de mesure. *revue d'études et de recherche sociale*, 10(03), 258-274.

zineb, i. (2017). la performance de l'entreprise: un concept complexe aux multiples dimensions. *de boeck supérieur*, 02(17), 93-103.

OUVRAGES

cappellati, l., baron, p., & desmaison, g. (2014). *toute la fonction contrôle de gestion: savoir, savoir-faire, savoir-être*. paris: dunod.

djerbi, z., durand, x., & kuszla, c. (2020). *contrôle de gestion*. paris: dunod.

donjean, c. (2006). *la communication interne*. belgique: edipro.

florance, b. m., delacroix, e., & de-lassus, c. (2011). *maxi fiche de communication marketing*. paris: dunod.

jean-marc, d., igalens, j., & waller, s. (2017). *la communication interne: stratégies et techniques* (éd. 04). paris: dunod.

jean-marie, p. (2010). *gestion des ressources humaine* (éd. 22e). paris: vuibert.

laetitia, l. (2022). *l'essentiel de la gestion des ressources humaines* (éd. 15e). paris: galino.

matory, b., & crozet, d. (2016). *gestion des ressources humaines* (éd. 09e). paris: dunod.

nicole, d., & libaert, t. (2018). *la communication interne des entreprises* (éd. 8e). paris: dunod.

riome, a., libaert, t., & adary, a. (2010). *toute la fonction communication*. paris: dunod.

romain, a. (2022). *contrôle de gestion*. ellipses.

thierry, l. (2014). *introduction à la communication* (éd. 02e). paris: dunod.

thierry, l. (2018). *communication: l'ouvrage de toutes les communications*. vuibert.

ANNEXE

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القلية

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un master en management des ressources humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM), nous envisageons mener une recherche intitulée :

« Le rôle de la communication interne sur la performance des employés de la Direction de la Sûreté Interne de l'entreprise portuaire d'Alger/ PFSO »

Afin de recueillir les informations sur cette étude, nous avons préparé un questionnaire composé de deux parties, la première partie porte sur les données personnelles et fonctionnelles, tandis que la deuxième contient les axes du questionnaire, le premier axe porte sur la communication interne, le second aborde la performance des employés.

Pour ce faire, nous vous prions de bien vouloir répondre en cochant la case pour indiquer la réponse appropriée, nous considérons vos réponses comme une source fiable, et ils auront un impact significatif sur les résultats que nous obtenons. Nous nous engageons à garantir l'anonymat et la confidentialité des informations recueillies.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration.

SOUIDI Nesrine, étudiante en master Management des Ressources Humaines à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) – pôle universitaire de Kôléa.

Partie 01 : données personnelles et fonctionnel

1/ Genre :

Homme Femme

2/ tranche d'âge :

Moins de 25 ans [25-30[[30-40[[40-50[

50 ans et plus

3/ Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre agent de maitrise agent d'exécution

4/ Expérience professionnelle :

Moins de 5 ans entre 5 et 10ans entre 10 et 15ans

Entre 15 et 20 ans 20 ans et plus

5/ niveau intellectuelle :

Secondaire universitaire

Partie 02 : les axes du questionnaire

Axe n° 01 : la communication interne au sein de la direction

items	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
a) La communication interne globale					
1. L'entreprise accorde de l'importance à la communication interne.					
2. L'entreprise implique tous les membres du personnel dans le processus de communication.					
3. L'entreprise permet aux employés d'accéder aux informations.					
b) Les moyens de communication interne					
4. L'entreprise utilise des moyens de communication adaptés à la nature de votre travail.					
5. L'entreprise dispose d'outils de communication adéquats pour assurer la diffusion efficace des informations.					

6. L'entreprise s'appuie sur les outils de communication électroniques pour assurer sa gestion et son fonctionnement.					
---	--	--	--	--	--

c) La communication descendante					
7. La communication descendante au sein de l'entreprise est transparente.					
8. Les informations que vous recevez de la direction sont claires et précises.					
9. vous avez l'impression de disposer de toutes les informations nécessaires pour effectuer votre travail.					
10. La communication descendante contribue à un bon climat de travail au sein de l'entreprise.					

Axe n° 02 : la performance des employés

Propositions	Tout a fait d'accord	D'accord	neutre	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
a) L'efficacité					
11. L'entreprise utilise des canaux de communication qui facilitent la complétion réussie de leurs tâches.					
12. L'entreprise encourage le dialogue en interne afin de stimuler une productivité optimale.					

13. Les instructions détaillées des supérieurs guident les employés vers la réalisation de leurs objectifs.					
b) La motivation					
14. L'entreprise est à l'écoute des préoccupations de ses employés.					
15. L'entreprise propose des avantages incitatifs pour encourager l'engagement des employés.					
16. L'entreprise encourage les employés à partager leurs réflexions sur leur travail.					
c) Capacité professionnelle					
17. L'entreprise favorise la créativité et l'innovation au travail.					
18. Vos compétences correspondent parfaitement aux objectifs fixés.					
19. En prenant en compte les commentaires de la direction, vous pouvez progresser et exceller dans votre rôle.					