

Université Abderrahmane MIRA-Béjaïa



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de gestion

Option : Management des ressources humaines

Thème :

La communication intra-entreprise

Organisme d'accueil :

Béjaïa Logistique



Réalisé par :

**GANNA Merouane
DEBBOU Arslan**

Encadré par :

Pr. MOUHOUBI Aissa

Année Universitaire : 2024-2025

Remerciements

Suite à l'élaboration de ce travail, et avant toute chose nous tenons à remercier le Bon Dieu de nous avoir donné le courage, la volonté ainsi que la patience pour mener ce travail jusqu'à sa fin.

Le présent travail n'est pas seulement le fruit de nos efforts, mais également celui de bien des personnes à qui nous devons l'expression de nos vifs remerciements.

*Nous adressons notre plus haut respect et notre sincère gratitude à notre promoteur, **Pr. MOUHOUBI Aïssa** pour son soutien et ses conseils.*

Nous voudrions également lui témoigner notre gratitude pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Nous voudrions aussi exprimer notre reconnaissance envers nos amis et collègues qui nous ont apporté leur soutien moral et intellectuel tout au long de notre démarche.

Nous remercions également tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre travail et à l'ensemble du personnel.

*Nous remercions le chef des opérations **Mr S.Farid** de nous avoir permis d'effectuer un stage pratique au niveau de **l'entreprise Béjaïa Logistique** ainsi que tous les responsables de cette entreprise.*

Gana Merouane

Debbou Arslan



Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

A ma mère...

*A mon père, qui a été mon ombre durant toutes les années
des études, qui a veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A ma sœur et mon frère

A tout ma famille

A mes très chers amis

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

Gana Merouane

Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné à la vie,
qui s'est sacrifié pour mon bonheur et ma réussite,*

A ma mère...

*A mon père, qui a été mon ombre durant toutes les années
des études, qui a veillé à me donner l'aide,*

*A m'encourager et à me protéger, que dieu les gardes et
les protèges.*

A mon adorable sœur et mes frères

A tout ma famille

A mes très chers amis

A tous ceux qui m'aiment

A tous ceux que j'aime

Debbou Arslan

الملخص

تشكل الاتصالات داخل الشركة عاملاً استراتيجياً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية، لا سيما لتعزيز التماسك والتحفيز وشعور الانتماء لدى الموظفين. في حالة شركة بجاية لوجيستيك، وهي شركة جزائرية متخصصة في اللوجستيات والنقل، تعتمد الاتصالات الداخلية على وسائل مكتوبة وشفوية وتقنية تهدف إلى نشر المعلومات بفعالية على جميع المستويات التنظيمية. يستكشف هذا البحث كيف تساهم الاتصالات الداخلية في تحسين مشاركة الموظفين، والاحتفاظ بهم، وتطوير مهاراتهم. تبرز الدراسة أهمية ثقافة الثقة والنزاهة بالإضافة إلى التزام الإدارة بخلق بيئة ملائمة للتعاون والأداء المستدام.

الكلمة المفتاحية : إدارة الموارد البشرية، ثقافة الثقة و النزاهة.

Résumé

Ce mémoire explore le rôle crucial de la communication intra-entreprise dans la gestion des ressources humaines, en se focalisant sur le cas de Béjaïa Logistique, une entreprise algérienne spécialisée dans le transport et la logistique. La communication interne est analysée comme un levier stratégique pour améliorer la motivation et l'engagement des salariés, favorisant ainsi la performance globale de l'organisation. À travers une méthodologie mixte combinant enquêtes quantitatives et entretiens qualitatifs, cette étude met en lumière les pratiques communicationnelles en place, leur impact sur le climat social et la cohésion au sein de l'entreprise, ainsi que les défis rencontrés. Les résultats soulignent l'importance d'une communication claire, transparente et participative pour renforcer le sentiment d'appartenance et optimiser la gestion des ressources humaines chez Béjaïa Logistique.

Mots Clé : Communication intra-entreprise, performance organisationnelle.

Abstract

This thesis explores the role of internal communication in human resources management, focusing on Béjaïa Logistique, an Algerian company specialized in road transport and logistics services. Internal communication is analyzed as a key lever to motivate employees, foster team cohesion, and improve overall performance. Through a mixed methodological approach combining surveys and interviews, this study highlights the communication practices at Béjaïa Logistique and the challenges faced in maintaining a positive work climate and optimal human resources management.

Keyword: Team cohesion, Mixed methodology

Table des Matières

Introduction générale.....	1
Chapitre 1: Cadre Théorique	Les Fondements de la Communication Interne3
1. Introduction	3
2. La communication en contexte organisationnel : Une définition élaborée.....	3
2.1. De la communication interpersonnelle à la communication organisationnelle	3
2.2. Communication interne et communication externe : une distinction fondamentale	4
2.3. Les flux de communication dans l'organisation	4
2.4. Apports des approches systémiques et managériales	5
2.5. La communication comme vecteur de culture et de sens	6
3. Les finalités et fonctions stratégiques de la communication interne.....	6
3.1. Informer pour coordonner et réduire l'incertitude	6
3.2. Motiver et mobiliser les collaborateurs.....	7
3.3. Fédérer autour d'une culture et d'une identité commune.....	8
3.4. Former et accompagner le développement des compétences.....	8
3.5. La dimension stratégique : accompagner le changement	9
4. Les enjeux RH et stratégiques de la communication interne	9
4.1. Un levier de performance et d'efficacité organisationnelle	10
4.2. Un facteur de climat social et de bien-être au travail.....	10
4.3. La construction et l'entretien de la culture organisationnelle.....	11
4.4. L'accompagnement du changement et la gestion des résistances	11
4.5. L'attractivité et la marque employeur	12
Chapitre 2	Méthodologie de la recherche - Cas pratiques -.....13
I. Section 1 : présentation du terrain d'étude - Cas Béjaïa logistique -.....	13
1. Historique	13
1.1. Présentation de la SARL Béjaïa logistique	14
1.2. L'état du facteur humain	15
1.3. Activité et Mission de l'entreprise	15
1.3.1. Activités	16
1.3.2. Mission.....	16
1.4. Les objectifs de l'organisme.....	17
1.4.1. Classification par catégorie.....	17
1.4.2. Classification à terme	17
2. L'organisme de l'entreprise.....	19
2.1. La direction et leurs différents rôles	19

2.2.	La Direction Générale	21
2.3.	La Structure administration	21
2.3.1.	Le responsable administratif	21
2.4.	Assistante de direction.....	22
2.5.	Le contrôleur de gestion.....	22
2.6.	Le service personnel	22
2.7.	Le service comptabilité et facturation	23
2.8.	Le service des approvisionnements	23
2.9.	Le magasin	23
2.10.	La structure maintenance	24
2.11.	Le responsable maintenance	24
2.12.	La structure parc	24
2.12.1.	Le responsable parc.....	24
2.12.2.	Les autres ouvriers du parc	25
II.	Section 2 : Approche Méthodologiques Quantitative descriptive	27
1.	Type de questionnaires.....	27
2.	Choix du sujet	28
3.	Outil d'analyse : Excel	29
III.	Section 3 : Collecte de données	30
1.	Le questionnaire comme outil principal	30
2.	Modalités de diffusion	38
3.	L'échantillonnage	38
4.	Limites de la collecte	39
5.	Transition vers l'analyse des données	39
Chapitre 3	Analyses et interprétation des résultats chez Béjaïa logistique.....	41
I.	Section 1 :.....	41
1.	Discussion des résultats	41
II.	Section 2 : Etat des lieux de la communication interne chez Béjaïa logistique	50
1.	Les canaux de communication utilisés	50
2.	Perception des employés	50
3.	Impact sur le climat organisationnel.....	50
3.1	La motivation des employés	51
3.2	La cohésion d'équipe	51
3.3	L'efficacité opérationnelle.....	51
3.4	La réactivité face aux imprévus.....	51
III.	Section 3 : Perception de la communication interne par les collaborateurs.....	52
1.	Niveau de satisfaction des collaborateurs	52

2. Sentiment d'inclusion et de reconnaissance.....	52
3. Limites et frustrations perçues	52
4. Attentes et pistes d'amélioration exprimées	53
Conclusion générale	55
Bibliographie générale	57
Annexe 1.....	58
Annexe 2.....	59

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Effectifs du : 10/05/2025 au 10/06/2025	15
Tableau 2.2 : Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail 2025	15

Liste des figures

Figure 2.1 : Organigramme de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE	4
Figure 3.1 : Effectifs de Béjaïa logistique	41
Figure 3.2 : Expérience professionnelle acquise chez Béjaïa Logistique	42
Figure 3.3 : Les différents services de Béjaïa logistique	43
Figure 3.4 : La fluidité des échanges d'informations interservices	43
Figure 3.5 : L'efficacité opérationnelle des outils mis à disposition dans l'entreprise Béjaïa Logistique	44
Figure 3.6 : L'impact des problèmes techniques sur la fluidité des échanges	45
Figure 3.7 : Efficacité de la communication interne en cas de modification de service	45
Figure 3.8 : La réalisation de la tâche quotidienne au sein de Béjaïa Logistique	46
Figure 3.9 : Ouverture au dialogue et transparence des décisions managériales	47
Figure 3.10 : Perception de la reconnaissance du rôle individuel dans la performance organisationnelle	48
Figure 3.11: Optimisation de la coordination d'équipe par des points d'échange formels réguliers	49
Figure 3.12: Manque de feedback de la hiérarchie et impact sur la motivation	49

Introduction générale

L'étude de la communication interne est entendue ici comme l'ensemble structuré des interactions verbales, écrites ou numériques entre les membres d'une organisation, elle s'impose désormais comme un axe stratégique incontournable dans les sciences de gestion contemporaines. Elle ne se limite pas à une simple circulation de directives hiérarchiques, cette communication participe à la construction des représentations collectives, à l'équilibre du climat social « parfois instable », et à la mobilisation des ressources humaines vers un horizon de performance partagée. Or, dans un contexte où les mutations économiques accélèrent la nécessité d'agilité organisationnelle, la capacité à orchestrer des échanges pertinents devient, une compétence managériale cruciale.

Ce constat devient pertinent dans le champ de la logistique et du transport. Secteur polymorphe, souvent sous tension temporelle, il rassemble des collaborateurs au parcours opérationnels variés (chauffeurs mobiles, manutentionnaires sédentaires, cadres administratifs) à une exigence de coordination continue ; une friction informationnelle peut donc coûter cher, en termes de productivité comme de confiance.

Maintenir une cohésion malgré la dispersion géographique, favoriser un sentiment d'adhésion malgré la diversité des fonctions : tels sont les défis structurels d'un pilotage communicationnel efficace. À l'évidence, le terrain impose ses contraintes.

C'est dans ce croisement de contraintes et d'opportunités que s'inscrit notre recherche, centrée sur le cas de Béjaïa Logistique ; entreprise algérienne fondée en 2008, solidement ancrée dans le paysage national du transport routier, et engagée dans une dynamique de normalisation internationale (ISO 9001, 14001, 45001). Selon les premières données recueillies (retours d'acteurs de terrain), l'organisation affiche une volonté manifeste d'optimisation de sa communication interne, sans pour autant avoir résolu l'ensemble des tensions observées entre intentions stratégiques et perceptions collaboratives.

Ce paradoxe est loin d'être marginal, Nombre d'entreprises (et pas uniquement dans le secteur étudié) échouent à déployer des dispositifs communicationnels pleinement alignés avec les besoins réels de leurs employés. Les raisons ? Multiples : outils numériques sous-exploités, asymétries dans l'accès à l'information, espaces d'expression réduits voire inexistants. Il en résulte des effets en cascade : baisse de motivation, désengagement latent,

fragilisation des collectifs. C'est précisément à ce type de dérives que notre problématique entend répondre :

Comment les dispositifs de communication interne mobilisés par Béjaïa Logistique influencent-ils l'engagement et la coopération de ses équipes ?

- Hypothèse 1 : Le manque de transmission claire et régulière entre les équipes du terrain et celles des bureaux peut-il freiner l'engagement des salariés au quotidien.
- Hypothèse 2 : L'absence d'espaces d'expression accessibles à tous limite-t-elle la coopération entre les différents métiers de l'entreprise.
- Hypothèse 3 : L'accès inégal aux outils numériques de communication alimente-t-il un sentiment d'exclusion chez une partie des salariés.

Chapitre 1: Cadre Théorique

Les Fondements de la Communication Interne

1. Introduction

La communication en contexte organisationnel ne se limite pas à transmettre des informations : elle constitue un levier stratégique de coordination, de cohésion et de performance.

Ce chapitre explore ses dimensions, ses fonctions et ses enjeux, en montrant comment elle façonne la culture, soutient le management et accompagne le changement au sein des entreprises.

2. La communication en contexte organisationnel : Une définition élaborée

La communication constitue l'un des fondements essentiels de toute vie sociale. Elle n'est pas seulement un échange d'informations, mais un processus complexe d'interactions, de construction de sens et de régulation des comportements collectifs. En contexte organisationnel, elle prend une dimension particulière, car elle conditionne la coordination des activités, la cohésion des équipes et la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Ainsi, la communication ne peut être envisagée comme une fonction accessoire, mais bien comme un levier structurant du management moderne.

2.1. De la communication interpersonnelle à la communication organisationnelle

Historiquement, les premières approches de la communication se sont centrées sur l'individu et ses interactions immédiates. La communication interpersonnelle, étudiée par la psychologie sociale, insistait sur les processus de perception, d'influence et de persuasion entre deux interlocuteurs. Progressivement, avec l'émergence des grandes organisations industrielles au XIX^e et XX^e siècles, les chercheurs ont élargi leur regard vers les dynamiques

collectives, intégrant les dimensions hiérarchiques, formelles et informelles de la communication dans les entreprises.

Dans ce cadre, la communication organisationnelle se définit comme l'ensemble des messages, flux et dispositifs qui permettent aux acteurs d'une organisation de partager des informations, de coordonner leurs actions et de construire une culture commune. Elle englobe à la fois les échanges formels (notes de service, réunions, rapports, plateformes numériques) et informels (discussions spontanées, rumeurs, interactions sociales), qui participent à la vie quotidienne de l'entreprise.

2.2. Communication interne et communication externe : une distinction fondamentale

La littérature distingue traditionnellement la communication interne de la communication externe. La communication interne concerne les interactions au sein de l'organisation : dirigeants, managers, employés, représentants du personnel. Elle vise à informer, motiver, fédérer et accompagner les collaborateurs dans l'exercice de leurs missions. La communication externe, en revanche, s'adresse aux parties prenantes extérieures : clients, fournisseurs, partenaires, institutions, médias, opinion publique. Elle contribue à construire l'image et la réputation de l'entreprise.

Ces deux dimensions sont complémentaires et interdépendantes. Une organisation qui soigne son image externe tout en négligeant la communication interne court le risque de créer un décalage entre son discours public et la réalité vécue par ses employés. Ce décalage peut générer du cynisme, du désengagement, voire des tensions sociales. Inversement, une communication interne solide renforce la crédibilité et l'authenticité de la communication externe.

2.3. Les flux de communication dans l'organisation

La communication organisationnelle se déploie à travers des flux multiples, qui reflètent la structure et la culture de l'entreprise :

- **La communication descendante** : messages transmis de la direction vers les salariés, sous forme de notes, directives, réunions ou newsletters. Elle permet de fixer un cap, mais peut être perçue comme autoritaire si elle n'est pas accompagnée d'écoute et de feedback.

- **La communication ascendante** : flux qui remontent des collaborateurs vers la hiérarchie, incluant propositions, réclamations, enquêtes de satisfaction ou mécanismes de remontée d'information. Elle constitue une source précieuse d'innovation et d'amélioration continue.
- **La communication horizontale** : échanges entre pairs, services ou départements, essentiels pour la coopération transversale et la fluidité des processus.
- **La communication transversale** : interactions entre différents niveaux hiérarchiques et services, favorisant la coordination de projets complexes et la création de synergies.

Cette cartographie des flux met en évidence que la communication interne n'est pas unidirectionnelle, mais repose sur une circulation permanente et réciproque de l'information. Une organisation performante est celle qui parvient à équilibrer ces flux et à instaurer des canaux adaptés à ses besoins stratégiques.

2.4. Apports des approches systémiques et managériales

Les théoriciens des organisations ont souligné l'importance de la communication dans la survie et l'adaptation des entreprises. L'approche systémique, développée notamment par Karl Weick, considère l'organisation comme un système ouvert, en interaction permanente avec son environnement. Dans cette perspective, la communication joue un rôle vital d'équivoque réduction, c'est-à-dire de clarification et d'interprétation collective des événements externes et internes. [1]

Henry Mintzberg, quant à lui, met en lumière la centralité de la communication dans l'activité managériale. Dans ses travaux sur les rôles du manager [2], il distingue notamment les rôles informationnels (diffuseur, porte-parole, observateur actif), qui consistent à collecter, traiter et redistribuer l'information. Pour Mintzberg, le manager n'est pas seulement un décideur rationnel, mais avant tout un acteur de communication, qui assure la fluidité des échanges et la compréhension mutuelle entre les différentes parties prenantes de l'organisation. Ainsi, dans la pratique, plus de la moitié du temps des managers est consacrée à des activités de communication (réunions, échanges informels, négociations, emails).

Cette analyse rejoint l'idée que la communication est la matière première du management : sans elle, il ne peut y avoir ni coordination, ni motivation, ni construction d'une vision partagée.

2.5. La communication comme vecteur de culture et de sens

Enfin, la communication en contexte organisationnel ne se réduit pas à la transmission d'informations techniques. Elle véhicule également des significations, des valeurs et des symboles qui façonnent la culture d'entreprise. Les messages internes ne disent pas seulement « quoi faire », ils expriment aussi « pourquoi » et « comment », contribuant ainsi à donner du sens à l'action collective.

Par exemple, une entreprise qui valorise l'innovation communiquera non seulement sur ses objectifs stratégiques, mais également sur les réussites de ses équipes, les initiatives individuelles et les projets expérimentaux. De même, une organisation qui met en avant la responsabilité sociale intégrera dans sa communication interne des références éthiques, environnementales et citoyennes, renforçant ainsi la cohérence entre son identité et ses pratiques.

Dans cette perspective, la communication interne apparaît comme un levier de mobilisation identitaire, en permettant aux salariés de se reconnaître dans une histoire commune et de se projeter dans un avenir partagé.

3. Les finalités et fonctions stratégiques de la communication interne

La communication interne ne se limite pas à transmettre des informations administratives ou opérationnelles. Elle joue un rôle beaucoup plus profond et stratégique, car elle participe directement à la construction d'un climat social favorable, à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise et à la mobilisation des énergies collectives. Dans cette perspective, elle constitue un levier de management et un instrument de gouvernance, au service de la performance organisationnelle.

3.1. Informer pour coordonner et réduire l'incertitude

La première fonction de la communication interne est d'assurer la circulation de l'information nécessaire à la coordination des activités. Une organisation repose sur une division des tâches, ce qui implique que chacun comprenne son rôle et les attentes qui y sont associées. L'information doit être claire, fiable et disponible au bon moment pour éviter les erreurs, doublons ou dysfonctionnements.

Dans un environnement marqué par la complexité et l'incertitude, l'information joue également un rôle de réduction de l'ambiguïté. Karl Weick a montré que les organisations doivent continuellement « donner du sens » (sensemaking) aux événements internes et externes. La communication interne permet justement de réduire l'incertitude en partageant des analyses, en expliquant des choix stratégiques et en clarifiant les priorités [3].

Un salarié mal informé peut rapidement perdre confiance, se sentir exclu ou développer des résistances. À l'inverse, une information fluide et transparente favorise l'engagement et la responsabilité. Dans ce sens, Mintzberg rappelle que le manager est avant tout un « nœud de communication », chargé de capter, d'analyser et de redistribuer l'information pertinente à ses collaborateurs.

3.2. Motiver et mobiliser les collaborateurs

Au-delà de l'information, la communication interne vise à susciter l'adhésion et l'implication des salariés. Selon la théorie des besoins de Maslow ou encore l'approche motivationnelle de Herzberg, les individus recherchent non seulement des conditions matérielles satisfaisantes, mais également de la reconnaissance, de la valorisation et un sentiment d'appartenance.

La communication interne joue ici un rôle fondamental :

- En mettant en valeur les réussites collectives et individuelles (ex. newsletters, cérémonies internes, portraits de collaborateurs) ;
- En partageant une vision claire et inspirante, capable de donner du sens au travail quotidien ;
- En favorisant la reconnaissance symbolique par des messages de félicitations ou des feedbacks positifs.

Cette fonction de motivation est particulièrement importante dans un contexte où les organisations font face à une intensification du travail, à la pression des résultats et parfois à un sentiment de déshumanisation. La communication interne permet de contrebalancer ces tensions en réaffirmant la valeur des individus et en construisant une identité collective forte.

3.3. Fédérer autour d'une culture et d'une identité commune

La communication interne est également un outil de socialisation organisationnelle. Elle contribue à créer et entretenir une culture d'entreprise, faite de valeurs, de normes et de symboles partagés. Comme le souligne Edgar Schein, la culture organisationnelle se transmet par des rites, des récits et des pratiques de communication, qui permettent aux salariés de comprendre « comment les choses se font ici ».

Par exemple, une entreprise peut utiliser sa communication interne pour mettre en avant des histoires de réussite, célébrer des anniversaires institutionnels, promouvoir des comportements exemplaires ou rappeler ses engagements éthiques. Ces éléments nourrissent un sentiment d'appartenance et renforcent la cohésion des équipes.

De plus, dans un contexte de diversité culturelle ou générationnelle, la communication interne a un rôle intégrateur. Elle doit prendre en compte les différences d'attentes, de codes et de références, afin de créer un langage commun capable de dépasser les clivages. C'est à travers ce travail de fédération que l'organisation devient un véritable collectif, et non une simple juxtaposition d'individus [4].

3.4. Former et accompagner le développement des compétences

Une autre finalité majeure de la communication interne est de soutenir la formation continue et le développement professionnel des collaborateurs. Les dispositifs de communication internes : intranet, plateformes collaboratives, webinaires, bulletins techniques ne servent non seulement à diffuser de l'information, mais aussi à transmettre des savoirs et des savoir-faire.

Dans un contexte de transformations rapides (digitalisation, transition écologique, nouvelles attentes sociétales), les entreprises doivent investir dans le renforcement des compétences de leurs équipes. La communication interne permet d'accompagner ce mouvement en informant sur les dispositifs de formation disponibles, en partageant des retours d'expérience et en favorisant l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, la communication n'est pas seulement descendante : elle devient un espace de co-construction du savoir, où les collaborateurs partagent leurs pratiques, leurs difficultés et leurs solutions innovantes. Cela rejoint la vision d'Omar Aktouf, qui critique une communication purement instrumentale et défend une approche plus humaine, basée sur le dialogue et la reconnaissance mutuelle [5].

3.5. La dimension stratégique : accompagner le changement

Enfin, la communication interne remplit une fonction stratégique en accompagnant les transformations organisationnelles. Qu'il s'agisse d'une réorganisation, d'une fusion, d'un déploiement technologique ou d'un changement de stratégie, la réussite dépend largement de la capacité de l'entreprise à expliquer, justifier et faire accepter ces évolutions.

Une communication mal gérée peut engendrer des résistances, des rumeurs et une perte de confiance. À l'inverse, une communication claire, participative et transparente facilite l'appropriation du changement et renforce la légitimité des décisions managériales. Comme le rappelle Kotter dans son modèle du changement, « créer une vision et la communiquer largement » est une étape incontournable pour mobiliser les acteurs et surmonter les inerties [6].

Dans cette optique, la communication interne devient un véritable instrument de pilotage stratégique, permettant d'aligner les comportements individuels sur les objectifs collectifs et d'assurer la cohérence globale de l'action organisationnelle.

4. Les enjeux RH et stratégiques de la communication interne

La communication interne, au-delà de ses fonctions opérationnelles et relationnelles, représente un enjeu stratégique central pour les organisations contemporaines. Dans un contexte marqué par la globalisation, la digitalisation et la montée des attentes sociétales, les entreprises ne peuvent plus se contenter d'une approche purement instrumentale de la communication. Celle-ci devient une ressource immatérielle précieuse, qui influence directement la performance, la cohésion sociale et la capacité d'adaptation de l'organisation.

Dès lors, les enjeux de la communication interne se situent à l'intersection de deux dimensions :

- Une dimension stratégique, en tant qu'outil de pilotage, de gouvernance et de soutien à la compétitivité ;
- Une dimension humaine et sociale, en tant que vecteur d'écoute, de reconnaissance et de construction d'un climat organisationnel durable.

4.1. Un levier de performance et d'efficacité organisationnelle

L'un des premiers enjeux de la communication interne est d'améliorer la performance collective. Une organisation qui communique efficacement optimise ses processus, réduit les redondances et accélère la prise de décision. En diffusant une information fiable et partagée, elle limite les erreurs et permet une meilleure coordination entre services.

Dans une logique de performance, la communication interne soutient également l'innovation. Les échanges transversaux, les espaces collaboratifs et les boucles de rétroaction permettent de faire émerger des idées nouvelles et de favoriser la créativité organisationnelle.

Cependant, la performance ne doit pas être réduite à des indicateurs financiers ou productifs. Comme le souligne Mintzberg, une organisation performante est aussi celle qui réussit à mobiliser les énergies humaines, à renforcer la confiance et à générer un sentiment de fierté au travail. La communication interne contribue directement à cet objectif en donnant du sens à l'action collective.

4.2. Un facteur de climat social et de bien-être au travail

La communication interne influence directement la qualité du climat social au sein de l'organisation. Des salariés bien informés et écoutés se sentent davantage considérés, ce qui réduit les tensions et favorise un climat de confiance. À l'inverse, l'opacité, le silence ou la communication exclusivement descendante génèrent méfiance, frustration et démotivation.

Le climat social repose notamment sur deux dimensions essentielles :

- **La transparence et la confiance** : une communication claire réduit les rumeurs et les malentendus, qui sont souvent sources de conflits ;
- **L'écoute et la participation** : permettre aux salariés de s'exprimer, de poser des questions et de contribuer aux décisions renforce leur engagement et leur sentiment d'utilité.

Dans cette perspective, Omar Aktouf met en garde contre une communication instrumentalisée, qui ne viserait qu'à « manipuler » les salariés pour obtenir leur adhésion. Selon lui, une communication authentique doit aller au-delà du simple transfert d'information et favoriser un véritable dialogue, basé sur la réciprocité et le respect. C'est dans cette optique qu'elle devient un outil de développement humain, et non seulement un instrument de contrôle managérial.

4.3. La construction et l'entretien de la culture organisationnelle

La communication interne joue également un rôle décisif dans la construction et la diffusion de la culture organisationnelle. Elle permet de transmettre les valeurs, les normes et les symboles qui structurent la vie collective.

Une culture forte peut être un facteur de cohésion et de stabilité, mais elle peut aussi devenir un frein si elle exclut la diversité ou bloque les initiatives. L'enjeu, pour les responsables RH et communication, est donc de maintenir un équilibre entre la transmission d'une identité commune et l'ouverture à l'innovation et à la pluralité des points de vue.

Dans ce cadre, la communication interne ne doit pas être perçue comme un outil de « propagande » organisationnelle, mais comme un espace de médiation où les identités individuelles et collectives peuvent coexister. C'est ce que Mintzberg appelle la recherche d'un « ajustement mutuel », où la coordination repose sur la compréhension et l'acceptation réciproques.

4.4. L'accompagnement du changement et la gestion des résistances

L'un des enjeux majeurs des organisations contemporaines est leur capacité à s'adapter aux mutations de leur environnement. Qu'il s'agisse de transformations technologiques, de nouvelles réglementations ou de crises économiques, le changement est devenu une constante.

La communication interne joue ici un rôle stratégique :

- Elle permet d'expliquer les raisons du changement et d'en montrer les bénéfices attendus ;
- Elle favorise l'implication des salariés en les associant au processus de transformation ;
- Elle anticipe et réduit les résistances, en ouvrant des espaces de dialogue sur les craintes et les inquiétudes.

Sans une communication adaptée, le changement est souvent perçu comme une menace, générant des résistances passives ou actives. À l'inverse, une communication transparente et participative transforme le changement en opportunité d'apprentissage et de renouveau collectif.

Kotter, dans son modèle du changement, insiste d'ailleurs sur la nécessité de « communiquer largement la vision » comme étape essentielle pour surmonter les inerties organisationnelles.

4.5. L'attractivité et la marque employeur

Enfin, la communication interne ne concerne pas uniquement les collaborateurs déjà en poste. Elle a également un impact externe, en contribuant à l'image de l'organisation en tant qu'employeur.

Une entreprise qui valorise ses salariés, qui diffuse une culture de reconnaissance et de respect, renforce sa marque employeur et attire plus facilement de nouveaux talents. Dans un contexte où la compétition pour les compétences est accrue, cet enjeu devient stratégique.

La frontière entre communication interne et externe est ainsi de plus en plus poreuse : les messages partagés en interne circulent rapidement vers l'extérieur, notamment à travers les réseaux sociaux.

Les collaborateurs deviennent les premiers ambassadeurs de l'organisation, ce qui souligne l'importance d'une communication interne crédible et cohérente.

Chapitre 2

Méthodologie de la recherche - Cas pratiques -

I. Section 1 : présentation du terrain d'étude - Cas Béjaïa logistique -

1. Historique

A l'origine, la SARL Béjaïa Logistique, avant d'avoir un statut juridique d'une SARL été un service parc et transport dans une autre entreprise de production d'eau minérale et boissons diverses nommée la Sarl IBRAHIM ET FILS-IFRI, la création de ce service parc et transport remonte à l'année 2002, il a comme tâche d'assurer le transport de la marchandise produite par l'entreprise vers tous les coins du pays.

Au cours des années, la production de cette dernière a augmenté, elle n'est plus limitée comme avant. Son système de distribution, lui aussi a été touché par ses problèmes, et la maintenance

De ses moyens de transports coûtait très cher surtout dans la période hivernale La SARL-IFRI- s'est trouvée dans une situation très délicate, elle se préoccupe du transport plus que l'amélioration de sa production principale qui est l'eau minérale et les boissons et la qualité de leurs produits. De peur que sa gamme se rabaisse sur le marché face à ses concurrents qui sont nombreux.

La SARL IFRI décida de décentraliser son service parc et transport et l'externaliser pour alléger la charge sur leurs ressources humaines et se focaliser sur sa production. Comme perspective, les gérants envisagent de créer une entreprise de transports pour éviter les coûts engendrés par l'utilisation de ses véhicules surtout dans la période hivernale, et avoir le droit de les louer. Cette entreprise qu'elle a nommé BEJAÏA LOGISTIQUE (BL) a été créée au mois d'octobre 2008.

La marchandise de son entreprise mère. Au fil des années elle s'est lancée et réalisa de très grands bénéfices ce qui fait que son activité évolue au fur et à mesure que sa performance. Elle est devenue une entreprise à part qui pense et agit par elle-même.

Avec son parcours qui été inattendu l'entreprise a réussi à se transformer de la petite entreprise qu'elle été en 2008 à une moyenne entreprise puis à une grande entreprise actuellement et cela grâce à sa bonne gestion.

1.1. Présentation de la SARL Béjaïa logistique

La SARL Béjaïa Logistique est une entreprise de transport de grande taille avec un parcours très récent dans ce secteur d'activité. Elle fait du transport public de marchandises en plus de la location d'engins ainsi que du matériel pour bâtiment et travaux publics. Elle est au capital de 70 000 000 DA, et numéro de registre de commerce est N°07 B0185663.

LA SARL IBRAHIM & fils IFRI, est une entreprise qui évolue dans le domaine de l'agroalimentaire. Elle se situe au pied de la commune d'Ouzellaguen. Elle est implantée à la zone industrielle Ahrik Ighzer Amokrane, dans la Wilaya de Béjaïa au Nord Est de l'Algérie.

Malgré son ancienneté et son grand nombre d'effectif , elle ne dispose pas d'un DRH mais seulement d'un directeur, elle est représentée par son gérant Ibrahim.

1.2. L'état du facteur humain

La SARL Béjaïa Logistique compte trois structures : administration, maintenance, parc et transport sur un effectif de 951 collaborateurs à notre arrivée.

Tableau 2.1: Effectifs du : 10/05/2025 au 10/06/2025

DÉSIGNATION	EFFECTIFS MOIS DE MAI 2025 N-1	EFFECTIFS MOIS DE JUIN 2025 N	ECART	TAUX DE VARIATION
TOTAL :	951	958	7	+0,74 %

Tableau 2.2 : Répartition des effectifs selon la nature de la relation de travail 2025

Structure	C.D.I	CDI CTA	C.D.D	D.A.I.P	Apprentis	Total	Taux
DIRECTION	1	-	-	-	-	1	0,11%
ADMINISTRATION	51	-	19	-	25	95	9,99%
MAINTENANCE	101	-	41	-	15	157	16,51%
PARC ET TRANSPORT	554	-	126	-	18	698	73,39%
TOTAL	707	-	150	-	58	951	100%

1.3. Activité et Mission de l'entreprise

L'entreprise fonctionne en continu, 24h/24, grâce à des lignes de production automatisées intégrant des systèmes de contrôle de qualité de dernière génération, présents dans toutes les unités et à chaque étape du processus. Elle accorde une importance particulière au respect des normes les plus strictes en matière d'hygiène, de sécurité et de protection de l'environnement, tout en veillant à diversifier en permanence sa gamme de produits.

1.3.1. Activités

Les activités de la SARL (*BL*) sont claires et nettes, elles se propulsent dans le nom de la société elle-même, on trouve :

- Transport routier de marchandises;
- Location de véhicules, avec ou sans chauffeur;
- Location d'engins et de matériel pour bâtiment, travaux publics et manutention;
- Solutions de stockage et manutention (Warehouse, approvisionnement, distribution);
- Solutions globales / clés en main avec digitalisation : suivi des trajets, tracking, gestion commandes / planning, gestion des retours, pilotage de la performance
- Transport spécialisé : produits hors gabarit, matières dangereuses, événementiel, matériels lourds

1.3.2. Mission

L'entreprise a des missions très diverses liées aux activités qu'elle pratique tous les jours pour ne pas perturber sa gestion. Elle se charge de veiller sur :

- Assurer des solutions logistiques pour ses clients : fiables, innovantes et durables, depuis le transport jusqu'à la livraison.
- Contribuer au développement de la filière logistique en Algérie par l'expertise, l'innovation, l'investissement et l'esprit entrepreneurial. Valider les programmes d'investissement ;
- Garder ses clients fidèles et satisfaits et essayer d'en acquérir d'autres;
- Chercher à améliorer son système de distribution ;
- Assurer un climat de travail favorable pour ses employés ;
- Assurer la gestion et le développement des ressources humaines ainsi que des moyens matériels indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise ;
- Gérer et développer les ressources humaines et les moyens matériels nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise;
- Étendre son réseau d'activités à l'international en explorant de nouvelles zones encore inexploitées.

1.4. Les objectifs de l'organisme :

La réalisation des objectifs de l'entreprise est relative à la mise en place de certains processus parmi lesquels, celui de la gestion par objectifs, présenté selon la classification suivante :

1.4.1. Classification par catégorie :

La réalisation des objectifs de l'entreprise repose sur la mise en place de processus de gestion par objectifs. Ces derniers se déclinent en trois grandes catégories :

1.4.1.1. Economique :

- Contribuer au développement de la région ;
- Améliorer le pouvoir d'achat des populations locales.

1.4.1.2. Sociale :

- Réduire le taux de chômage grâce à la création d'environ 900 postes de travail ;
- Diminuer les phénomènes de délinquance (violence, vols, etc.) dans la région.

1.4.1.3. Environnement :

- Garantir un impact positif sur l'environnement en évitant toute émission toxique ou tout déchet polluant.

1.4.2. Classification à terme :

Les objectifs de l'entreprise se distinguent entre objectifs stratégiques, long terme et objectifs opérationnels, court et moyen terme :

1.4.2.1. Les objectifs stratégiques :

- Renforcer la présence de l'entreprise sur les marchés internationaux ;
- Assurer la durabilité de l'entreprise et accompagner l'évolution du secteur.

1.4.2.2. Les objectifs opérationnels

Chaque responsable de service ou de direction doit traduire ces objectifs en plans d'action concrets. Ils se déclinent selon plusieurs volets :

a) Aspect financier :

- Amélioration de la rentabilité de l'entreprise ;
- Optimiser la trésorerie ;
- Accroître les bénéfices ;
- Réaliser des extensions.

b) Aspect commercial :

- Renforcer l'image de marque pour la mise en place d'un bon plan de marketing ;
- Augmenter le chiffre d'affaires en augmentant les ventes ;
- Se démarquer des concurrents du marché en améliorant le rapport quantité/prix.

c) Aspect production :

- Cherche une meilleure production par :
- La maîtrise des outils production ;
- La maîtrise des coûts.

d) Aspect approvisionnement :

- Maîtrise les achats en améliorant le rapport quantité/prix ;
- Développer et améliorer la gestion des stocks.

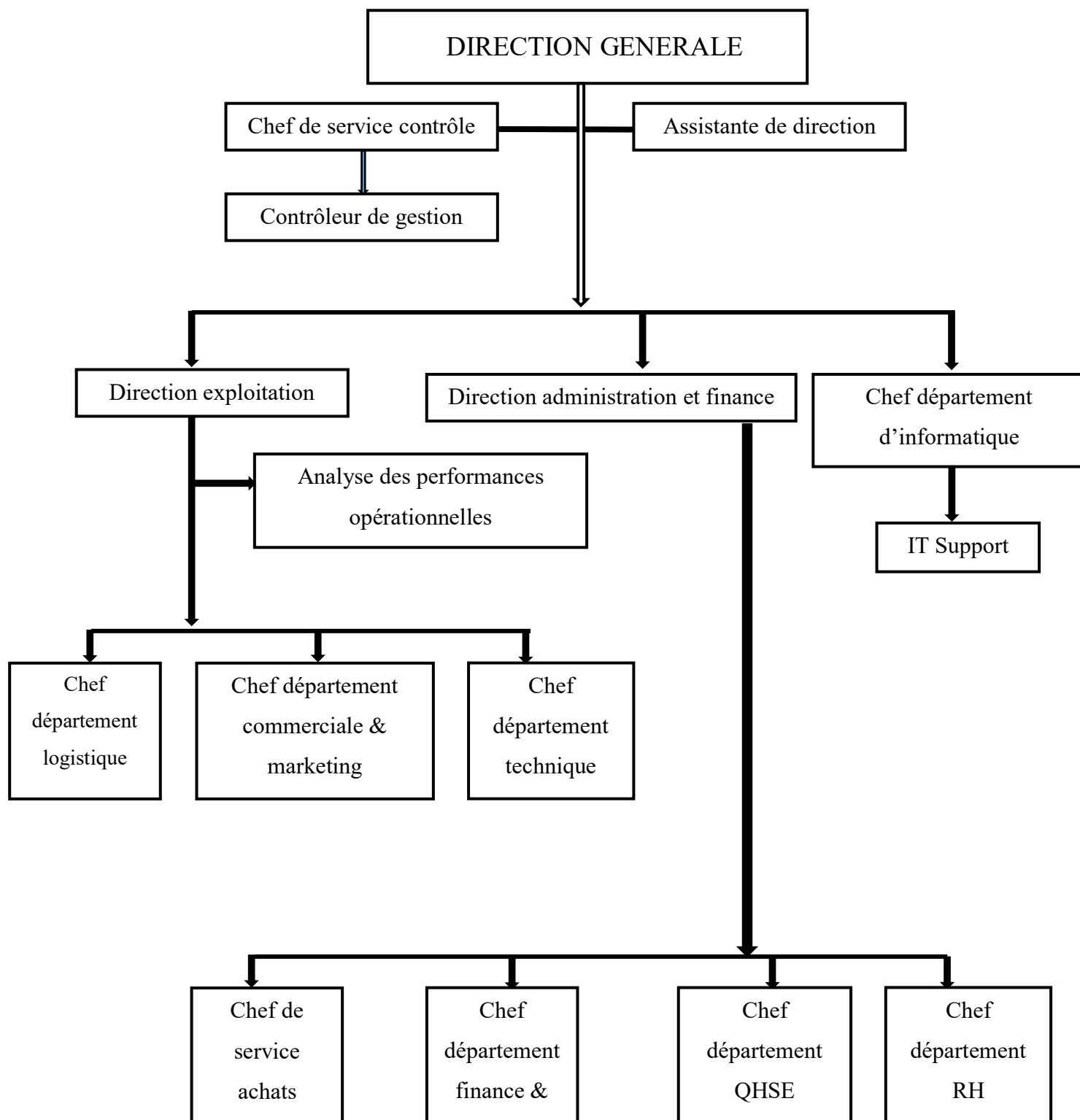
2. L'organisme de l'entreprise

La structure organisationnelle de la SARL Béjaïa Logistique repose sur un modèle hiérarchique classique. L'organigramme suivant schématise la direction générale et les différents services de l'entreprise.

2.1. La direction et leurs différents rôles :

La SARL (BL) est constituée d'une direction de trois structures « administration, maintenance et transport ». Chacune de ses structures contiens des services ou sous structures comme le montre l'organigramme suivant :

Figure 2.1 : Organigramme de la SARL BEJAIA LOGISTIQUE



2.2. La Direction Générale

Dirigé par un directeur général qui assure et applique les décisions prises lors des différents conseils d'administration. A l'instar d'autres centres de décision, la Direction générale de BL est le poumon de l'ensemble de la société ou tout se coordonne et décide pour tout ce qui a trait au quotidien et à la politique de gestion de l'entreprise.

2.3. La Structure administration

Cette structure est placée sous la responsabilité d'un responsable administratif, chargé d'assurer le bon fonctionnement des différents services qui en dépendent (personnel, comptabilité et facturation, approvisionnement). Elle comprend également une assistante de direction et un contrôleur de gestion, placés sous sa délégation, ainsi qu'un magasin rattaché à cette structure.

Chaque acteur assume des missions précises qui contribuent à l'amélioration et à l'évolution de la gestion au sein de l'entreprise, selon la répartition suivante :

2.3.1. Le responsable administratif

C'est le responsable direct sur les différents services de l'administration. Il a comme responsabilité :

- De faire la mise à jour des fichiers clients et fournisseurs ;
- De s'assurer du bon déroulement des opérations d'achats selon les règles de concurrence entre fournisseurs ;
- De veiller à ce que le fichier des salariés soit à jour ;
- De s'assurer de l'établissement du chiffre d'affaires mensuel par client et par secteur d'activité et de procéder à sa validation ;
- Transmettre à la hiérarchie un rapport mensuel d'activité du personnel ;
- Vérifier le travail de tous les salariés sous sa responsabilité et veiller à sa bonne exécution.

2.4. Assistante de direction

C'est l'organe de réception, elle s'occupe de la saisie et le classement des dossiers importants et confidentiels, elle se charge des courriers départs et arrivées, réception et enregistrement des appels téléphoniques et de les transférer aux concernés, pour une autre tâche, elle se charge de la rédaction des procès-verbaux après chaque réunion.

2.5. Le contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion exerce un suivi permanent sur les budgets de l'entreprise. Il prépare les révisions budgétaires et définit les procédures visant à optimiser l'utilisation des ressources.

Il élabore des budgets prévisionnels et met en place les outils nécessaires au suivi des performances (tableaux de bord, indicateurs). En collaboration avec les services commerciaux, il participe à la définition des objectifs de l'entreprise, puis établit avec les responsables opérationnels un plan d'action précisant les niveaux de production à atteindre ainsi que les moyens financiers, humains et techniques à mobiliser.

Il veille également à la fiabilité des rapprochements entre les services (achats, commerciaux) et la comptabilité-finance.

Enfin, son rôle consiste à analyser les écarts entre prévisions et réalisations, à transmettre ces informations à la direction générale et à proposer des solutions correctives pour améliorer la performance

2.6. Le service personnel

Ce service est composé de deux personnes qui se répartissent les tâches quotidiennes en lien avec les salariés. Leurs principales missions sont les suivantes :

- Gérer les problématiques sociales ;
- Assurer la bonne tenue et la mise à jour des dossiers du personnel ;
- Suivre l'évolution de carrière des salariés ;
- Contrôler les mouvements d'effectifs au sein de l'entreprise ;
- Effectuer le suivi social des employés ;
- Prendre en charge le recrutement ;
- Organiser et suivre les actions de formation.

2.7. Le service comptabilité et facturation

Ce service est composé de deux personnes, l'une en charge de la facturation et l'autre de la comptabilité et des finances. Ses principales missions au sein de l'entreprise sont :

- Veiller à la conformité des opérations comptables ;
- Établir les situations et états financiers ;
- Gérer les recettes et les dépenses ;
- Planifier et suivre les besoins de financement ;
- Établir les factures et enregistrer les ordres de versement des clients ;
- Contrôler et valider les facturations ;
- Assurer le suivi du recouvrement.

2.8. Le service des approvisionnements

Il se compose de trois personnes, l'une est chargée des achats de pièces de rechange et l'autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge de l'ordonnancement de ses achats, et une autre se charge des fournitures diverses, ces personnes ont pour rôle de :

- Prendre en charge la gestion des achats ;
- Assurer le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais avec l'urgence des besoins ;
- Etablir une demande de paiement après avoir reçu la facture ;
- Veiller à recevoir les accusés des chèques de virements ;
- Veiller à la bonne tenue des stocks en les approvisionnant;
- Contrôler les différents documents relatifs aux entrées de marchandises dans le magasin.

2.9. Le magasin

Ce service contient quatre personnes : un gestionnaire magasin et trois magasiniers. Ces personnes accomplissent des tâches nombreuses et parmi elle on trouve :

- Le contrôle qualitatif et quantitatif à la réception de la marchandise ;
- Gestion des stocks et déclenchement des demandes d'approvisionnement ;
- Contrôle à temps libre les quantités physique et théorique des stocks ;

- Etablir un état de contrôle en désignant la différence entre le stock physique et théorique ;
- Saisie informatisée des mouvements et des flux ;
- Respect des règlements et procédures.

2.10. La structure maintenance

Cette structure est tenue par un responsable maintenance qui gère l'ensemble des différentes catégories socioprofessionnelles qui ont un rapport avec cette combinaison. Elle se partage en deux sous structure (entretien et maintenance), chacune de ses sous-structures accomplissent les activités qui lui ont été déléguées. Chaque composante se charge de certaines tâches ainsi que le responsable lui-même et cela comme suit :

2.11. Le responsable maintenance

Cette structure est placée sous une hiérarchie directe dont le responsable a pour missions :

- Assurer le bon fonctionnement du matériel roulant ;
- Veiller à la réalisation efficace des opérations de maintenance curative et corrective ;
- Élaborer et organiser les plannings de maintenance préventive ;
- Garantir la bonne utilisation des outils et équipements de maintenance ;
- Mettre en place un planning de formation et d'apprentissage pour les équipes de maintenance.

2.12. La structure parc

Cette structure est le cœur de l'entreprise. Elle est déléguée par un responsable par cet contient l'ensemble des chauffeurs qui exécutent les missions et les autres personnes qui font la gestion de ces services tel que les chefs de groupe chauffeurs et programmeurs de transport qui gèrent toutes sorties ou mission réaliser par l'entreprise, et une personne qui s'occupe du suivi des sinistres. Cette structure a une influence directe sur la performance de l'entreprise, et chaque personne a ses tâches, par exemple :

2.12.1. Le responsable parc

Ses principales responsabilités consistent à :

- Veiller à la satisfaction des clients, notamment en ce qui concerne la disponibilité des camions et l'état des marchandises transportées ;
- Communiquer aux clients les tarifs des prestations de transport ;
- Assurer une répartition équitable des missions entre les chauffeurs ;
- Suivre le bon déroulement des plannings de rotation ;
- Garantir une utilisation optimale du matériel roulant.

2.12.2. Les autres ouvriers du parc

Ces ouvriers sont les chefs de groupe parc, les programmeurs de transport et le chargé de suivi des sinistres. Ils ont pour tâches de :

A. Chefs de groupe parc

- Sensibiliser les chauffeurs au respect de la hiérarchie ;
- Veiller à l'hygiène et à la propreté des camions ;
- Garantir le respect de la discipline par les chauffeurs ;
- Coordonner les changements de programme d'expédition avec le service de programmation ;
- Organiser le transfert des camions en panne vers l'atelier mécanique pour réparation.

Les chauffeurs, quant à eux, assurent la liaison entre l'entreprise et ses clients en transportant les marchandises conformément aux programmes établis. Ils doivent suivre scrupuleusement les instructions données par les programmeurs ou leur responsable hiérarchique.

B. La programmation :

Ils ont pour mission de :

- Faire la gestion des camions ;
- Faire la gestion des chauffeurs ;
- Etablir le programme des rotations selon les différentes commandes des clients ;
- Veiller au bon déroulement des expéditions ;
- Suivre les camions au GPRS et assister les chauffeurs pendant leurs missions pour s'assurer du bon acheminement de la marchandise ;
- Informer les clients de tous imprévu.

C. Chargé de suivi des sinistres :

Le chargé du suivi des sinistres est responsable de la gestion de tout ce qui concerne les assurances du matériel roulant ainsi que des procédures à appliquer en cas d'accident. Ses missions principales consistent à :

- Assurer le suivi des échéances des différentes assurances (véhicules et marchandises) ;
- Recueillir auprès des personnes concernées toutes les informations nécessaires liées à un sinistre (nom, prénom, lieu, date, circonstances, etc.) ;
- Effectuer les déclarations de sinistres auprès des assureurs ;
- Évaluer le coût des dommages en s'appuyant sur les factures de réparation ;
- Suivre les échéances des contrôles techniques de la flotte et convoquer les responsables pour leur renouvellement ;
- Surveiller les camions via l'application GPRS et signaler toute anomalie au responsable hiérarchique.

II. Section 2 : Approche Méthodologiques

Quantitative descriptive

L'approche méthodologique adoptée dans ce mémoire repose sur une démarche quantitative à visée descriptive. Cette méthode permet de collecter et d'analyser des données objectives, comparables et facilement quantifiables, ce qui la rend particulièrement adaptée à l'étude du rôle de la communication interne dans une entreprise logistique telle que Béjaïa Logistique. En recourant à des questionnaires standardisés, il est possible d'obtenir des informations homogènes qui favorisent l'élaboration d'analyses statistiques fiables. Le choix d'une méthodologie quantitative descriptive répond ainsi à l'objectif principal de la recherche : mesurer l'impact des dispositifs de communication interne sur l'engagement et la coopération des équipes, dans un secteur caractérisé par des contraintes opérationnelles, organisationnelles et humaines spécifiques.

1. Type de questionnaires

En recherche quantitative, le questionnaire constitue l'outil principal de collecte des données. Il peut se décliner sous plusieurs formes, selon la nature et la structure des questions posées. On distingue ainsi :

- Les questions fermées, qui offrent aux répondants un ensemble de réponses prédéfinies. Elles permettent de standardiser les résultats, de faciliter leur codification et de rendre possible un traitement automatisé des données (choix multiples, échelles de Likert, etc.).
- Les questions ouvertes, qui laissent une liberté d'expression totale aux participants. Si elles permettent d'obtenir des réponses plus riches et nuancées, elles nécessitent toutefois un travail de codage plus complexe et manuel.

- Les questionnaires structurés, composés d'un ensemble de questions prédéterminées, généralement fermées et posées dans un ordre fixe. Ils garantissent l'homogénéité des données.
- Les questionnaires non structurés, qui s'apparentent davantage à un guide d'entretien, avec des questions ouvertes posées sans ordre strict.
- Enfin, les questionnaires semi-structurés, qui combinent questions fermées et ouvertes, constituent un compromis intéressant entre rigueur et flexibilité.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons opté pour un questionnaire structuré à questions fermées. Ce choix s'explique par la nécessité d'obtenir des données homogènes et facilement comparables entre les différents répondants. Ce format impose les mêmes questions à tous, dans le même ordre, ce qui réduit les biais de collecte et facilite l'analyse statistique. Les réponses fermées permettent également de limiter les écarts d'interprétation et de produire des résultats clairs, directement exploitables par des méthodes quantitatives. Ainsi, la pertinence de cette option réside dans la simplicité d'administration, la fiabilité des données obtenues et leur compatibilité avec des traitements statistiques descriptifs.

2. Choix du sujet

La problématique retenue « Comment les dispositifs de communication interne mobilisés par Béjaïa Logistique influencent-ils l'engagement et la coopération de ses équipes ? » Répond à des enjeux stratégiques du secteur logistique en Algérie.

- Dispersion des équipes et coordination opérationnelle :

Les activités logistiques se caractérisent par la dispersion géographique des collaborateurs (chauffeurs, caristes, agents de quai, magasiniers, etc.) et par des horaires de travail décalés. Cette réalité rend la coordination des activités particulièrement complexe. Une communication interne efficace devient alors un levier incontournable, car elle permet de fluidifier la circulation des informations, d'assurer une meilleure synchronisation entre services et d'améliorer la cohésion organisationnelle.

- Cohésion et engagement des collaborateurs :

La communication interne ne se limite pas à transmettre des informations techniques ; elle joue également un rôle central dans la motivation et l'implication des salariés. En instaurant un climat de transparence et de confiance, elle favorise le sentiment

d'appartenance et la reconnaissance des efforts fournis. Dans un environnement logistique marqué par des contraintes de temps et parfois un stress élevé, renforcer l'engagement et la coopération des équipes constitue un facteur clé de performance.

- **Contexte professionnel exigeant :**

La logistique impose des exigences fortes en matière de respect des délais, de sécurité des marchandises et de conformité réglementaire. Une communication interne insuffisante ou défailante peut générer des erreurs de manutention, des retards de livraison ou encore des problèmes de qualité. À l'inverse, un système de communication fluide et fiable permet non seulement de réduire ces risques, mais aussi d'augmenter la réactivité et la fiabilité des opérations.

Ainsi, le choix de ce sujet s'avère pertinent, car il permet d'étudier le rôle des outils de communication interne (réunions, intranet, affichage, boîtes à idées, mails, notes de service, etc.) dans l'amélioration de la coopération, de la motivation et, in fine, de la performance organisationnelle au sein de Béjaïa Logistique.

3. Outil d'analyse : Excel

Le traitement des données recueillies a été effectué à l'aide du tableur Excel, pour plusieurs raisons pratiques et méthodologiques.

D'une part, Excel est un outil largement répandu et familier. Sa prise en main est simple et intuitive, ce qui réduit le temps d'apprentissage nécessaire. Il propose des fonctionnalités statistiques de base (somme, moyenne, écart-type, pourcentages, etc.) ainsi que des options de visualisation efficaces (graphiques, histogrammes, tableaux croisés dynamiques), permettant de réaliser des analyses descriptives pertinentes sans recourir à des logiciels complexes. De plus, Excel fonctionne hors ligne, ce qui garantit la confidentialité et l'accessibilité des données, indépendamment de la connexion internet.

D'autre part, il existe des logiciels plus spécialisés comme SPSS, qui offrent des possibilités d'analyses beaucoup plus avancées (tests paramétriques, analyses multivariées, calculs de fiabilité, etc.). Toutefois, ces outils nécessitent une maîtrise technique plus approfondie, ce qui n'était pas nécessaire dans le cadre d'une étude à visée descriptive avec un échantillon restreint. De même, des outils en ligne comme Google Forms peuvent faciliter la collecte des réponses, mais leurs fonctionnalités d'analyse demeurent limitées. Ils obligent souvent à exporter les données vers un tableur pour un traitement plus poussé.

Au regard de ces éléments, Excel s'est révélé être l'outil le plus adapté aux besoins de cette recherche. Il a permis de réaliser rapidement les calculs statistiques de base, de produire des représentations graphiques claires et de tirer des conclusions précises, tout en évitant les contraintes liées à des logiciels plus coûteux ou plus complexes.

III. Section 3 : Collecte de données

La collecte de données constitue une étape centrale de toute recherche scientifique. Elle permet de rassembler des informations concrètes et fiables afin de répondre à la problématique posée et de tester les hypothèses formulées. Dans le cadre de ce mémoire, dont le thème porte sur la communication intra-entreprise, cas de Béjaïa Logistique, la démarche de collecte a été construite de manière à analyser comment les dispositifs de communication interne influencent l'engagement et la coopération des équipes.

Pour ce faire, nous avons mobilisé principalement un questionnaire, complété par une observation du terrain et appuyé par des échanges informels avec certains salariés. Ces outils visent à recueillir des données précises sur les pratiques communicationnelles de l'entreprise, tout en respectant l'anonymat et la confidentialité des participants.

1. Le questionnaire comme outil principal

Le questionnaire a été retenu comme instrument de collecte en raison de plusieurs avantages : il permet d'obtenir rapidement un volume significatif d'informations, de standardiser les réponses et de faciliter leur traitement statistique. Ce choix méthodologique s'inscrit pleinement dans l'approche quantitative descriptive adoptée pour cette étude, laquelle vise à décrire et à mesurer les perceptions des salariés face aux dispositifs de communication interne.

Partie 1 : Circulation de l'information & dispositifs numériques

Cette section explore les vecteurs de transmission de l'information, dans un environnement où le flux opérationnel impose une coordination soutenue.

- Il me semble que les informations importantes se transmettent facilement entre les services d'activité.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord
- Les outils digitaux à notre disposition (intranet, messagerie interne, ...) répondent globalement aux spécificités logistiques de notre quotidien.
 - ☐ Pas du tout satisfait·e
 - ☐ Peu satisfait·e
 - ☐ Moyennement satisfait·e
 - ☐ Satisfait·e
 - ☐ Très satisfait·e
- Les aléas techniques perturbent régulièrement la fluidité de nos échanges entre collègues.
 - ☐ Tout à fait d'accord
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
- Lorsqu'une modification opérationnelle intervient (planning, procédures), je reçois l'information de manière rapide et intelligible.
 - ☐ Jamais

- ☐ Rarement
 - ☐ Parfois
 - ☐ Souvent
 - ☐ Toujours
-
- Il m'arrive de ressentir une surcharge de canaux de communication nuisant à la lisibilité globale.
 - ☐ Tout à fait d'accord
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
-
- Je parviens sans difficulté à retrouver les informations nécessaires à la réalisation de mes tâches quotidiennes.
 - ☐ Pas du tout vrai
 - ☐ Peu vrai
 - ☐ Moyennement vrai
 - ☐ Plutôt vrai
 - ☐ Tout à fait vrai
-
- Les flux d'information entre le terrain et les fonctions support s'opèrent sans entrave excessive.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord

- ☐ Neutre
- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

Partie 2 : Climat interne & posture managériale

Cette section interroge la tonalité relationnelle et les pratiques de leadership au sein de l'organisation.

- J'éprouve une réelle liberté à formuler mes suggestions, sans redouter un jugement hâtif.
 - ☐ Pas du tout vrai
 - ☐ Peu vrai
 - ☐ Moyennement vrai
 - ☐ Plutôt vrai
 - ☐ Tout à fait vrai
- Il m'apparaît que les encadrants prêtent attention aux remontées du terrain.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord
- Les choix stratégiques ayant un impact sur mon activité sont exposés avec clarté et loyauté.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre

- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord
- Les orientations prises me semblent souvent imposées, sans dialogue préalable.
 - ☐ Tout à fait d'accord
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - Les objectifs et priorités sont explicités par mes responsables de manière intelligible.
 - ☐ Jamais
 - ☐ Rarement
 - ☐ Parfois
 - ☐ Souvent
 - ☐ Toujours
 - J'ai le sentiment que mon apport est reconnu comme partie prenante de la performance collective.
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Peu
 - ☐ Moyennement
 - ☐ Bien
 - ☐ Très bien
 - À l'occasion, je perçois des incohérences dans les messages hiérarchiques diffusés.
 - ☐ Tout à fait d'accord

- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Neutre
- ☐ Plutôt pas d'accord
- ☐ Pas du tout d'accord

Partie 3 : Retour d'information & coopération transversale

Cette dernière section se penche sur la réactivité, la réciprocité des échanges et la gestion conjointe des imprévus.

- Des points d'échange formels sont régulièrement organisés au sein de mon équipe pour optimiser la coordination.
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Rarement
 - ☐ Parfois
 - ☐ Souvent
 - ☐ Très souvent
- Les retours que je reçois sur mon travail (qu'ils soient valorisants ou critiques) sont formulés dans un esprit constructif.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord
- En cas d'incident, la transmission d'information est rapide et orientée vers une résolution collective.
 - ☐ Jamais

- ☐ Rarement
 - ☐ Parfois
 - ☐ Souvent
 - ☐ Toujours
-
- Je reçois peu de feedback de la part de ma hiérarchie, ce qui affecte parfois ma motivation. (item inversé)
 - ☐ Tout à fait d'accord
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
-
- Mon point de vue est sollicité lorsque des ajustements doivent être envisagés dans nos processus métier.
 - ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord
-
- Une coopération effective s'instaure entre services face aux aléas ou pics d'activité.
 - ☐ Pas du tout
 - ☐ Peu
 - ☐ Moyennement
 - ☐ Bien

- ☐ Très bien

Partie 4 : Informations générales (facultatives)

- Ancienneté dans l'entreprise Béjaïa Logistique :

☐ Moins d'un an

☐ 1 à 3 ans

☐ 4 à 6 ans

☐ Plus de 6 ans

- Service actuel :

☐ Exploitation

☐ Transport

☐ Entrepôt

☐ Ressources humaines

☐ Comptabilité

☐ Autre : _____

Le questionnaire a été directement construit à partir de notre problématique :

« Comment les dispositifs de communication interne mobilisés par Béjaïa Logistique influencent-ils l'engagement et la coopération de ses équipes ? »

Il a également été conçu pour permettre de vérifier nos hypothèses :

- H1 : Le manque de transmission claire et régulière entre les équipes du terrain et celles des bureaux peut freiner l'engagement des salariés au quotidien.
- H2 : L'absence d'espaces d'expression accessibles à tous limite la coopération entre les différents métiers de l'entreprise.
- H3 : L'accès inégal aux outils numériques de communication alimente un sentiment d'exclusion chez une partie des salariés.

Afin d'obtenir des données pertinentes, le questionnaire a été structuré en quatre parties :

- 1) Circulation de l'information et dispositifs numériques (flux, outils digitaux, accessibilité)
- 2) Climat interne et posture managériale (liberté d'expression, écoute, reconnaissance).
- 3) Retour d'information et coopération transversale (feedback, coordination, collaboration interservices).
- 4) Informations générales (ancienneté, service, etc.).

Les questions posées sont principalement fermées, avec des échelles de type Likert et de fréquence, ce qui facilite la quantification des opinions et leur comparaison. Quelques questions ouvertes ont été intégrées afin de permettre aux répondants de préciser leur perception.

2. Modalités de diffusion

Le questionnaire a été diffusé en format papier, afin de toucher directement les salariés sur leur lieu de travail. Ce choix s'explique par la diversité des profils (terrain et bureaux), dont certains n'ont pas un accès régulier aux outils numériques. La diffusion papier garantit donc une meilleure accessibilité et une participation plus large.

Chaque salarié a été informé de l'objectif de l'étude, de son caractère strictement académique et du respect de l'anonymat. La participation reposait sur le volontariat, ce qui favorise la sincérité des réponses.

3. L'échantillonnage

L'échantillon retenu est composé de 25 salariés issus de différents services de Béjaïa Logistique (exploitation, transport, entrepôt, ressources humaines, comptabilité, etc.). Cette diversité permet d'obtenir une vision représentative des réalités de communication vécues par les employés, qu'ils soient sur le terrain ou dans les fonctions support.

La méthode de sélection est basée sur l'accessibilité au terrain et le volontariat, en privilégiant l'équilibre entre les catégories de personnel. Bien que la taille de l'échantillon soit

modeste, elle reste suffisante dans le cadre d'un mémoire de Master pour dégager des tendances significatives et alimenter l'analyse.

4. Limites de la collecte

Comme tout processus empirique, cette collecte présente certaines limites :

- Taille restreinte de l'échantillon (25 personnes), qui ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur logistique.
- Biais de désirabilité sociale : certains répondants peuvent avoir donné des réponses jugées socialement acceptables plutôt que leur perception réelle.
- Hétérogénéité des profils : les écarts entre salariés de terrain et personnels de bureau peuvent influencer la comparabilité des résultats.
- Format papier : bien qu'il facilite la participation, il limite l'automatisation du traitement des données par rapport à un questionnaire en ligne.

Ces limites ne remettent toutefois pas en cause la pertinence des résultats, car le questionnaire a été conçu en lien direct avec la problématique et les hypothèses, et son analyse via Excel permet d'exploiter de manière fiable les données recueillies.

5. Transition vers l'analyse des données

La collecte de données, réalisée à travers un questionnaire administré auprès de 25 salariés de Béjaïa Logistique, nous a permis de réunir un ensemble d'informations quantitatives et qualitatives en lien direct avec notre problématique et nos hypothèses. Ces données constituent désormais la base empirique de notre recherche.

Afin de leur donner sens, elles seront traitées et analysées à l'aide du logiciel Excel, qui offre des outils adaptés pour produire des tableaux de fréquences, des représentations graphiques et des croisements statistiques simples. Ce traitement permettra de mettre en évidence les tendances majeures, de comparer les perceptions selon les catégories de salariés et d'identifier les éventuelles corrélations entre dispositifs de communication interne, engagement et coopération.

Le chapitre suivant sera donc consacré à la présentation et à l'analyse des résultats issus de cette enquête. Il s'agira d'interpréter les réponses obtenues, d'affirmer ou d'infirmer nos

hypothèses, et de discuter des enseignements tirés au regard de la littérature en sciences de gestion et en management des ressources humaines.

Chapitre 3

Analyses et interprétation des résultats chez Béjaïa logistique

I. Section 1 :

1. Discussion des résultats

Dans le cadre de cette étude, une enquête a été menée auprès des employés de l'entreprise Béjaïa Logistique afin de mieux comprendre l'organisation interne, les pratiques managériales, la communication, ainsi que les conditions de travail au quotidien.

Chaque graphique présenté dans cette section est accompagné d'une interprétation permettant de dégager les tendances générales, d'identifier les points forts de l'entreprise ainsi que les axes d'amélioration possibles. Cette analyse constitue un appui essentiel pour émettre des recommandations pertinentes en matière de gestion interne et d'optimisation des performances organisationnelles.

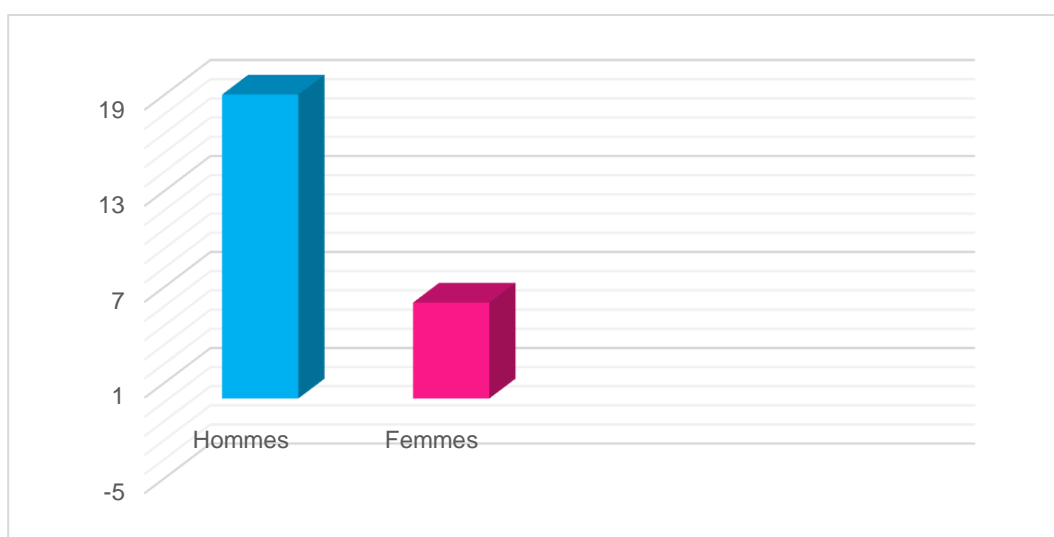


Figure 3.1 : Effectifs de Béjaïa logistique

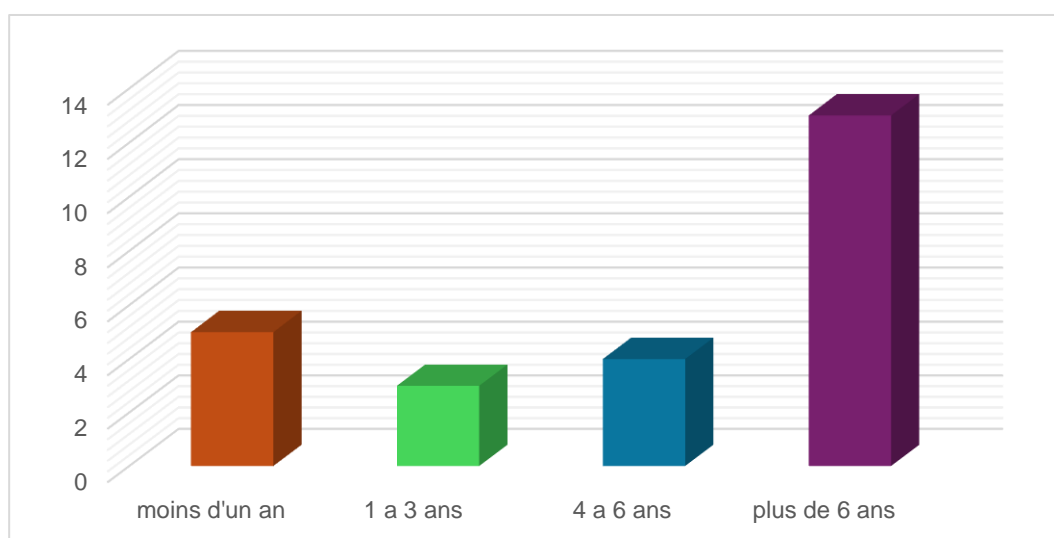
Source : réalisé par nos soins

Le graphique représente la répartition des effectifs par sexe dans l'entreprise Béjaïa Logistique nous avons :

- Hommes : 19 employés
- Femmes : 6 employées
- Total : 25 employés

Cela signifie qu'il y a une plus grande proportion d'hommes que de femmes dans cette entreprise, avec presque trois fois plus d'hommes que de femmes.

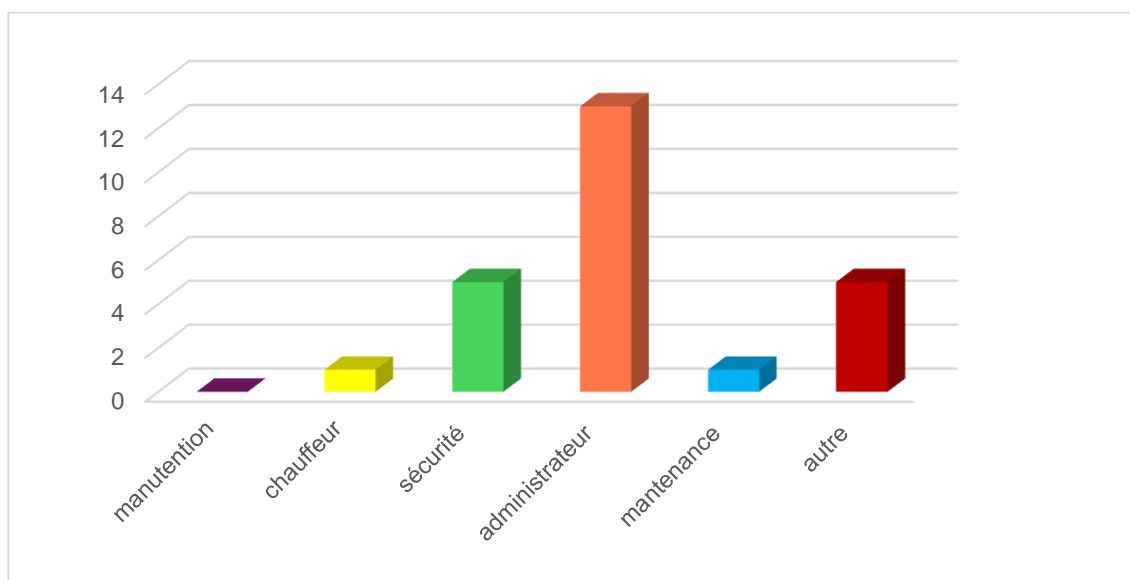
Figure 3.2 : Expérience professionnelle acquise chez Béjaïa Logistique



Source : réalisé par nos soins

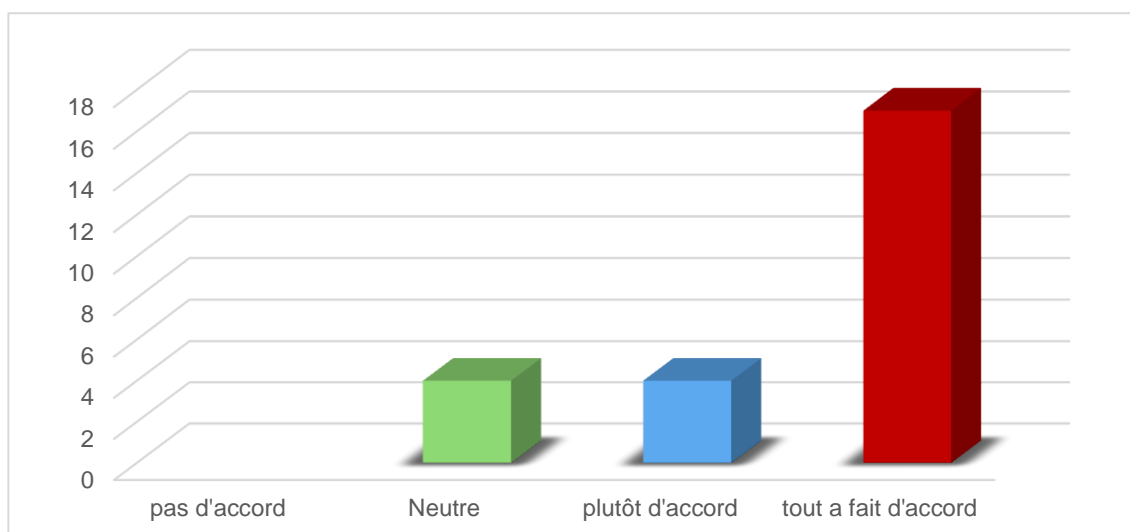
Ce graphe montre la répartition de l'expérience professionnelle acquise chez Béjaïa Logistique, la majorité des employés ont plus de 6 ans d'expérience chez Béjaïa Logistique. Et par contre les employés ayant moins d'un an d'ancienneté ou entre 4 et 6 ans sont en nombre modéré. Ceux ayant entre 1 et 3 ans représentent le groupe le moins nombreux.

On distingue que l'entreprise semble avoir un noyau stable d'employés expérimentés, ce qui peut être le signe d'une bonne rétention du personnel.

Figure 3.3 : Les différents services de Béjaïa logistique

Source : réalisé par nos soins

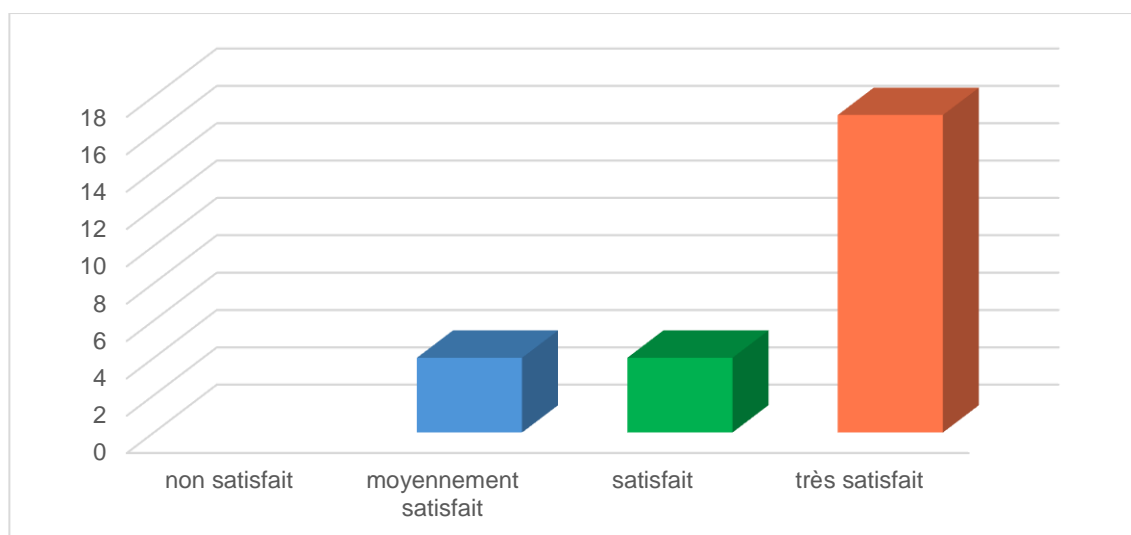
Ce graphique montre une prédominance du service administratif (13 employés), suivi des services de sécurité et autres. En revanche, les postes de manutention, chauffeur et maintenance sont très peu représentés.

Figure 3.4 : La fluidité des échanges d'informations interservices

Source : réalisé par nos soins

Ce graphique montre que la majorité des personnes interrogées considèrent que les échanges d'informations entre les services sont très fluides, en choisissant l'option « tout à fait d'accord ». Une part plus faible de répondants se dit « plutôt d'accord » ou « neutre ».

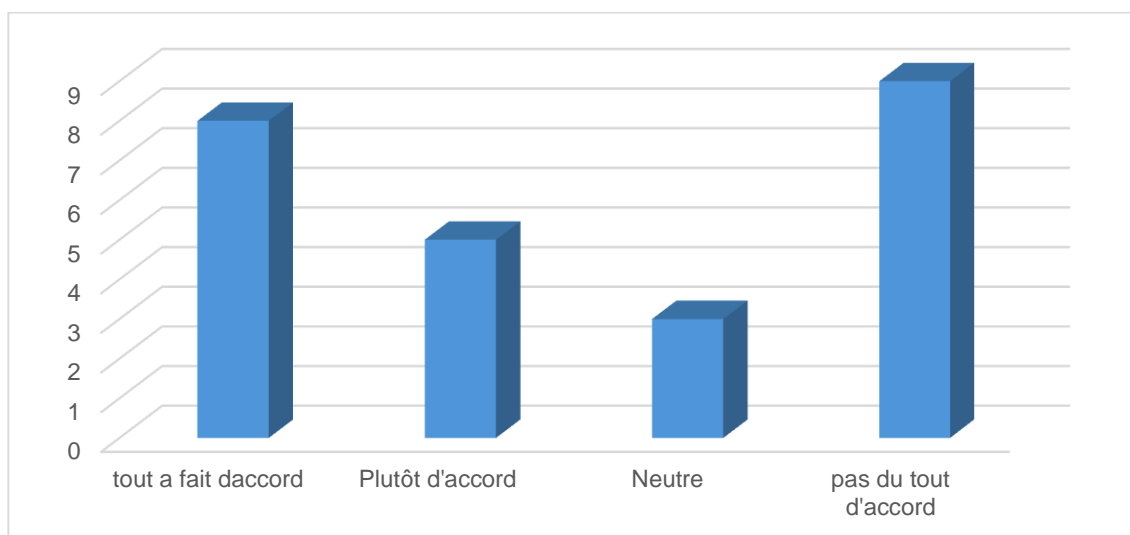
Figure 3.5 : L'efficacité opérationnelle des outils mis à disposition dans l'entreprise Béjaïa Logistique



Source : réalisé par nos soins

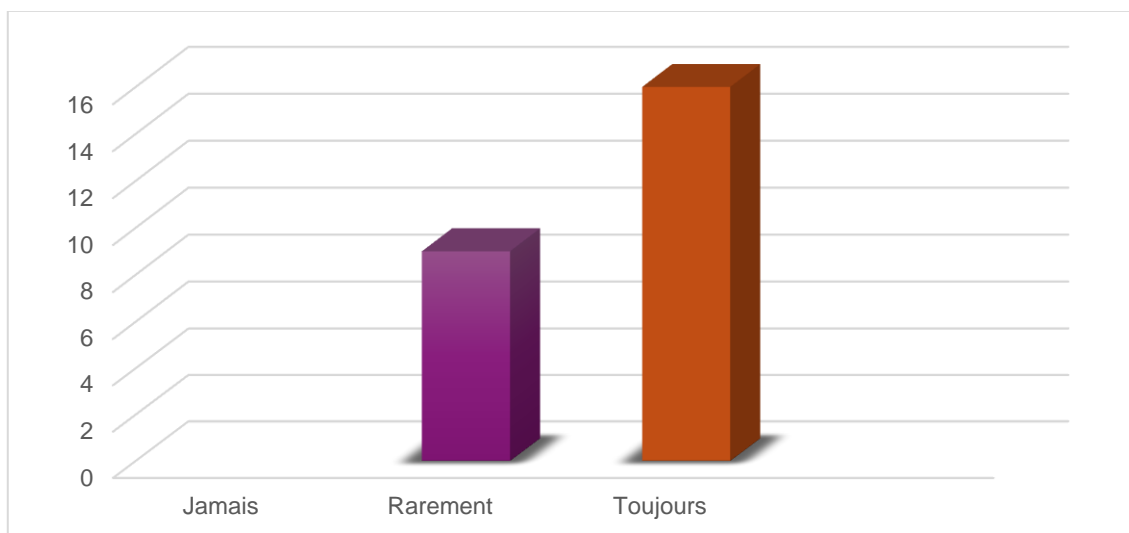
La majorité des répondants se disent très satisfaits de l'efficacité des outils mis à leur disposition. Une petite minorité est satisfaite ou moyennement satisfaite, et aucune ne s'est déclarée non satisfaite.

Cela indique que les outils opérationnels sont bien perçus et efficaces selon la majorité des utilisateurs dans l'entreprise Béjaïa Logistique.

Figure 3.6 : L'impact des problèmes techniques sur la fluidité des échanges

Source : réalisé par nos soins

Le graphique montre une polarisation des avis certains ont été fortement affectés par les problèmes techniques, tandis que d'autres pas du tout. Cela peut indiquer un besoin de mieux comprendre les conditions techniques spécifiques, afin d'assurer une meilleure fluidité pour tous lors des échanges.

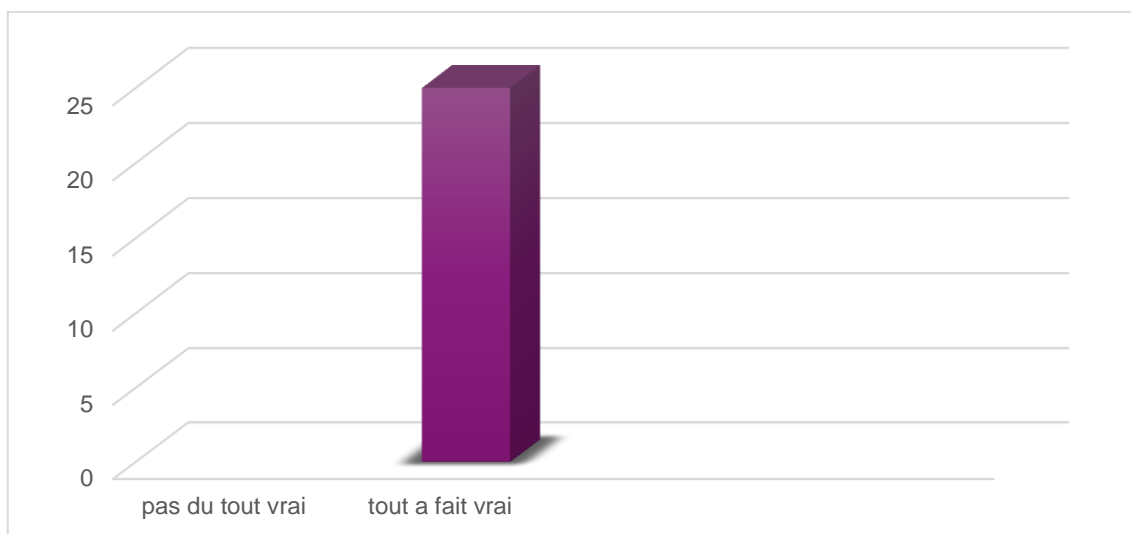
Figure 3.7 : Efficacité de la communication interne en cas de modification de service

Source : réalisé par nos soins

Ce graphique met en évidence une tendance majoritaire positive dans la gestion de la communication interne lors des modifications de service chez Béjaïa Logistique. Cependant, la présence d'un groupe non négligeable déclarant être informé « rarement »

souligne la nécessité de renforcer les mécanismes de diffusion de l'information, notamment en assurant l'uniformité et l'accessibilité de celle-ci à tous les niveaux de l'organisation.

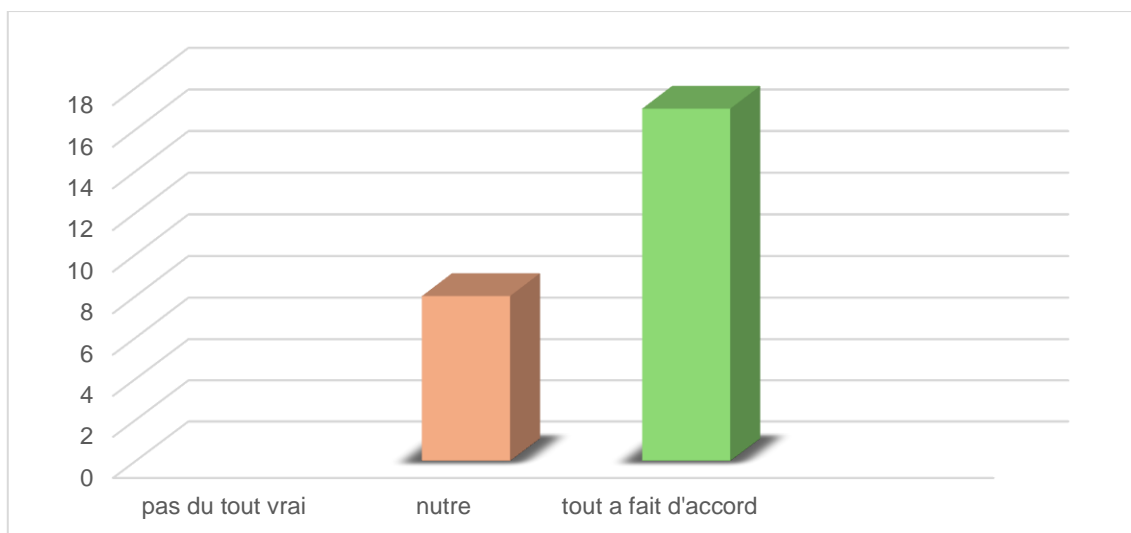
Figure 3.8 : La réalisation de la tâche quotidienne au sein de Béjaïa Logistique



Source : réalisé par nos soins

Ce graphique met en évidence une réalisation efficace et régulière des tâches quotidiennes au sein de Béjaïa Logistique. Cela reflète une bonne structuration du travail.

Figure 3.9 : Ouverture au dialogue et transparence des décisions managériales



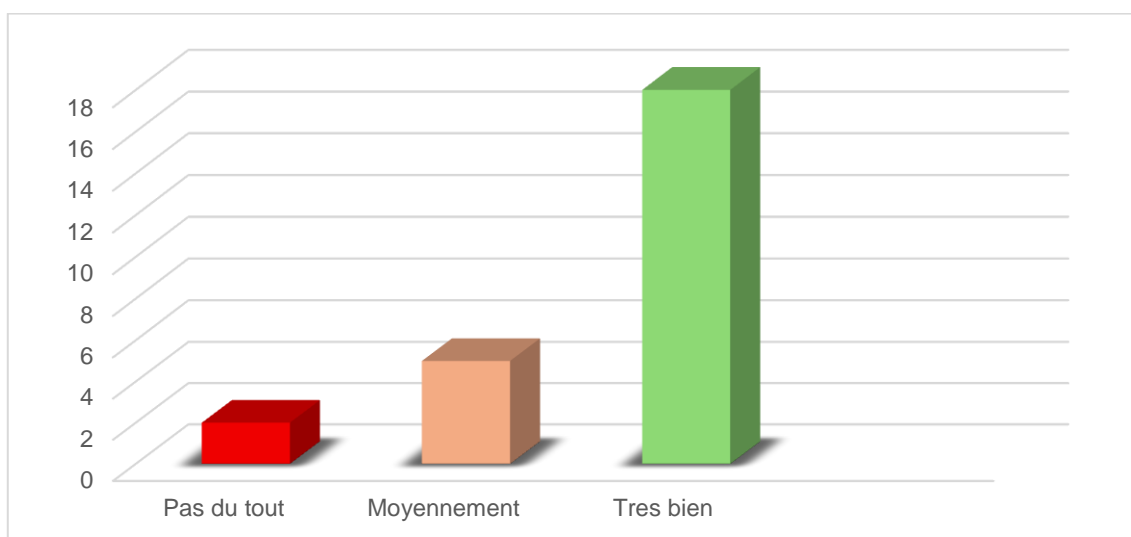
Source : réalisé par nos soins

Ce graphique met en lumière une dynamique managériale positive au sein de Béjaïa Logistique, caractérisée par une ouverture au dialogue et une transparence dans la communication des décisions stratégiques. (Communication fluide)

La majorité des collaborateurs expriment le sentiment d'être écoutés, considérés dans leurs suggestions, et clairement informés des orientations prises par la hiérarchie.

Toutefois, la proportion non négligeable de réponses neutres souligne la nécessité de pérenniser ces pratiques managériales positives, tout en veillant à renforcer l'inclusivité et l'implication de l'ensemble du personnel dans les processus décisionnels.

Figure 3.10 : Perception de la reconnaissance du rôle individuel dans la performance organisationnelle

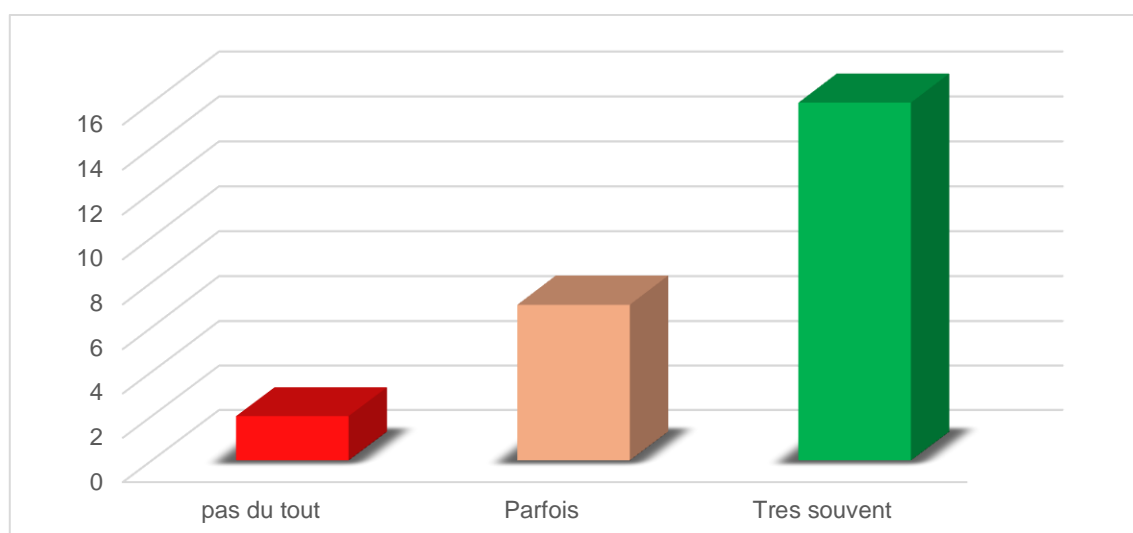


Source : réalisé par nos soins

Ce graphique révèle une perception globalement positive de la reconnaissance individuelle au sein de Béjaïa Logistique. La majorité des collaborateurs ont le sentiment que leur travail est valorisé et qu'ils participent activement à la réussite collective.

Cependant, la présence de quelques réponses négatives invite à renforcer les dispositifs de reconnaissance, notamment à travers un management de proximité et équitable.

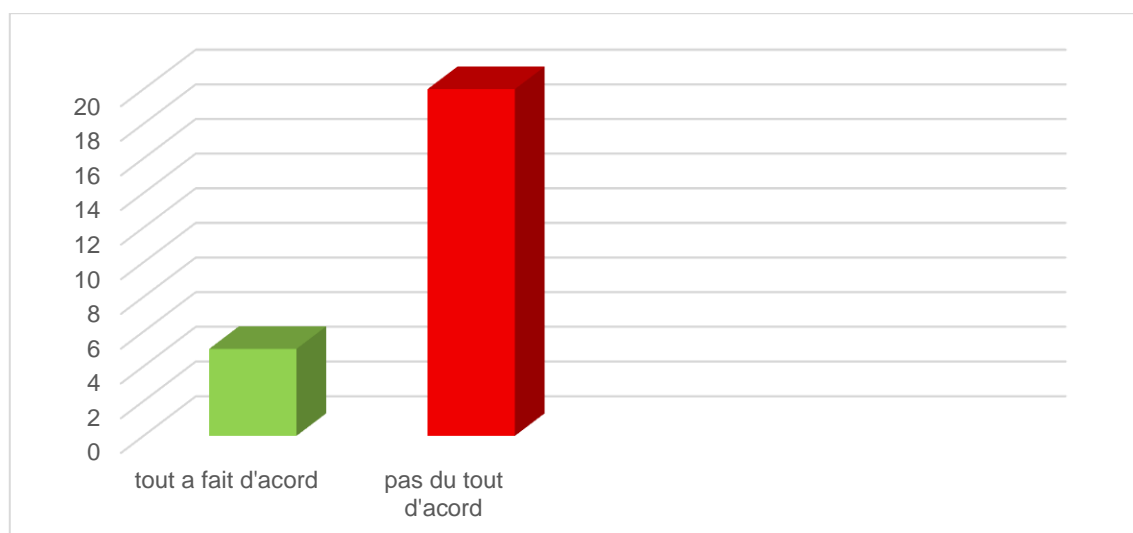
Figure 3.11: Optimisation de la coordination d'équipe par des points d'échange formels réguliers



Source : réalisé par nos soins

Ce graphique suggère que les échanges formels et réguliers sont largement adoptés par les équipes comme un levier d'optimisation de la coordination. La tendance est clairement positive, avec une majorité marquée de réponses dans la catégorie « Très souvent », ce qui peut être interprété comme un bon indicateur de maturité organisationnelle en matière de gestion d'équipe.

Figure 3.12: Manque de feedback de la hiérarchie et impact sur la motivation



Source : réalisé par nos soins

Ce graphique met en évidence une perception globalement positive concernant le feedback hiérarchique, mais révèle également que certaines personnes se sentent insuffisamment reconnues ou soutenues. Il serait donc pertinent pour l'entreprise de :

- Renforcer les pratiques de feedback individuel, notamment pour les collaborateurs qui en expriment le besoin.
- Mettre en place des canaux de communication plus réguliers ou formalisés pour garantir un suivi managérial de proximité.

Nous concluons que l'analyse des données présentées dans ce chapitre a permis de dresser un portrait global et approfondi du fonctionnement de la communication interne de l'entreprise Béjaïa Logistique, tel qu'il est perçu par ses employés.

Tout d'abord, la répartition des effectifs montre une dominance masculine au sein de l'organisation, ainsi qu'une stabilité importante du personnel, avec une majorité d'employés ayant plus de six ans d'ancienneté. Cette fidélité à l'entreprise peut être perçue comme un indicateur de la bonne communication et de bonnes conditions de travail.

En ce qui concerne l'organisation interne, la communication interservices, la réalisation des tâches quotidiennes et la coordination via des échanges réguliers sont globalement efficaces. Les outils mis à disposition sont également bien perçus, ce qui reflète une certaine maturité opérationnelle de l'entreprise.

Cependant, certains aspects soulignent des axes d'amélioration importants. La reconnaissance individuelle, les problèmes techniques n'affectant pas la fluidité des échanges, ou encore la transparence en cas de modifications de service, peuvent nuire à la motivation et à la performance des employés. De même, une minorité de collaborateurs comme les mécaniciens se sentent insuffisamment écoutés ou informés, ce qui met en lumière la nécessité de renforcer le dialogue comme la création des briefings.

Enfin, Béjaïa Logistique semble bénéficier d'un socle organisationnel solide, mais gagnerait à instaurer des pratiques de communication plus inclusives et participatives, afin de valoriser chaque collaborateur et d'améliorer encore davantage son efficacité globale.

II. Section 2 : Etat des lieux de la communication interne chez Béjaïa logistique

1. Les canaux de communication utilisés

L'entreprise utilise actuellement plusieurs canaux de communication interne, à savoir :

- **La communication orale** : Réunions hebdomadaires, briefings matinaux, et échanges informels entre collègues.
- **La communication écrite** : Notes de service, courriels internes, tableaux d'affichage, et documents imprimés.
- **Outils numériques** : Utilisation de messageries professionnelles (Outlook, email WhatsApp, ERP, pour certains services), ainsi que des fichiers partagés via intranet.

2. Perception des employés

Une enquête interne réalisée auprès d'un échantillon du personnel (questionnaires) a permis de dégager les points suivants :

- **Points positifs** :
 - Une bonne circulation de l'information au sein des petites équipes.
 - Un bon esprit de collaboration dans certains services.
 - Accessibilité des responsables hiérarchiques directs.

- **Points faibles** :
 - Communication non adaptée aux profils :

Certains employés sur le terrain n'ont pas accès aux mêmes informations que le personnel de bureau.

3. Impact sur le climat organisationnel

Une communication claire, transparente et fluide est essentielle pour créer un climat organisationnel sain et performant. Elle influence directement plusieurs aspects fondamentaux du fonctionnement interne chez Béjaïa logistique:

3.1 La motivation des employés

Une bonne communication valorise les collaborateurs en leur permettant de comprendre leur rôle, les objectifs de l'organisation et les résultats attendus. Lorsqu'ils sont bien informés et écoutés, les employés se sentent considérés et respectés. Cette reconnaissance renforce leur motivation, leur implication dans leur travail et leur volonté de contribuer activement à la réussite collective. De plus, la communication descendante (de la direction vers les employés) et ascendante (des employés vers la direction) crée un climat de confiance où chacun se sent légitime pour s'exprimer.

3.2 La cohésion d'équipe

Béjaïa logistique a créé une boîte à idée pour renforcer leur implication dans l'organisation, la communication efficace encourage, la résolution rapide des conflits et le partage des responsabilités. Elle permet aux membres d'une équipe de mieux se connaître, de mieux comprendre leurs rôles respectifs et de collaborer de manière harmonieuse. En réduisant les malentendus et en favorisant une écoute active, la communication devient un facteur clé dans le renforcement des relations interpersonnelles et du sentiment d'unité. Leurs équipes bien coordonnées sont plus solidaires, plus créatives et plus performantes.

3.3 L'efficacité opérationnelle

L'entreprise a une communication est bien structurée, les consignes sont claires, les délais sont respectés, et les informations circulent rapidement entre les différents services. Cela permet de limiter les erreurs, de réduire les pertes de temps et d'améliorer la coordination des tâches. Une bonne circulation de l'information favorise également une meilleure planification, une prise de décision plus rapide et une exécution plus efficace des processus. Ainsi, la communication contribue directement à l'optimisation des performances opérationnelles.

3.4 La réactivité face aux imprévus

En situation de crise ou face à un événement imprévu, une communication bien établie permet une réaction rapide et cohérente. Les collaborateurs sont informés en temps réel, comprennent les enjeux, et peuvent adapter leurs actions en conséquence. Elle facilite la remontée d'informations du terrain vers la hiérarchie, ce qui permet une prise de décision rapide et

pertinente. De plus, elle renforce la capacité des équipes à collaborer efficacement sous pression, à ajuster les priorités et à limiter les impacts négatifs.

III. Section 3 : Perception de la communication interne par les collaborateurs

Les activités à Bejaïa Logistique sont dynamiques, et les équipes sont souvent dispersées sur le terrain, la qualité de la communication interne influence directement l'efficacité opérationnelle.

1. Niveau de satisfaction des collaborateurs

La majorité des collaborateurs interrogés estiment que la communication est globalement claire, notamment en ce qui concerne :

- Les consignes de travail quotidiennes
- Les plannings de transport et de livraison
- Les règles de sécurité

Cependant, certains soulignent un manque de régularité dans la transmission des informations stratégiques (objectifs de l'entreprise, évolutions des processus, etc.).

2. Sentiment d'inclusion et de reconnaissance

Une bonne communication interne contribue au sentiment d'appartenance chez Béjaïa Logistique :

Les chefs d'équipe jouent un rôle clé dans la transmission d'informations. Certains collaborateurs se sentent écoutés, notamment ceux qui participent à des réunions ou groupes de travail. D'autres, notamment sur le terrain (chauffeurs, magasiniers), ressentent une coupure avec la direction et aimeraient que leurs avis soient mieux pris en compte. Ce sentiment d'inclusion varie donc selon les fonctions et les niveaux hiérarchiques.

3. Limites et frustrations perçues

Plusieurs frustrations ont été relevées :

- Une surcharge de messages, parfois redondants, ce qui nuit à la clarté (ex : trop de messages sur WhatsApp, difficiles à suivre).

- L'absence d'un canal centralisé, comme une plateforme intranet simple ou une application interne, rend la communication morcelée.

Ces limites nuisent à la fluidité de l'organisation et peuvent générer des tensions entre services.

4. Attentes et pistes d'amélioration exprimées

Les collaborateurs souhaitent une meilleure structuration de la diffusion des informations, notamment à travers un planning de communication régulier.

Ils expriment le besoin de réunions d'équipe plus fréquentes, même de courte durée, afin de maintenir une bonne circulation de l'information et un alignement opérationnel constant.

En conclusion de ce chapitre, l'analyse des données issues de l'enquête menée auprès des collaborateurs de Bejaïa Logistique permet de dresser un état des lieux globalement satisfaisant de la communication interne au sein de l'entreprise. Les résultats révèlent que la majorité des employés perçoivent cette communication comme efficace.

En particulier en ce qui concerne la clarté des consignes de travail, la fluidité des échanges interservices et l'adéquation des outils mis à disposition. Ces éléments traduisent l'existence d'un socle organisationnel solide, porté par un encadrement accessible et une coordination fonctionnelle entre les équipes.

La stabilité du personnel, illustrée par une ancienneté significative chez une grande partie des effectifs, témoigne d'un climat professionnel favorable et d'une certaine fidélité à l'entreprise. De plus, la réalisation régulière et efficace des tâches quotidiennes reflète une structuration rigoureuse des activités et une coordination opérationnelle maîtrisée.

Cependant, malgré ces points positifs, l'analyse met en évidence certaines limites qui méritent une attention particulière. Parmi elles, on peut citer :

- Des disparités dans l'accès à l'information, notamment entre les employés de terrain et ceux occupant des fonctions administratives ;
- Une surcharge informationnelle ou une organisation peu optimale de certains canaux de communication, en particulier numériques ;

- Et une irrégularité dans la diffusion des informations à caractère stratégique, susceptible d'entraver la compréhension des orientations globales de l'entreprise.

Les attentes formulées par les collaborateurs s'orientent vers une amélioration de la structuration des flux d'information, une centralisation des supports de communication, ainsi qu'un renforcement des espaces d'échanges formels (réunions, briefings, mécanismes de feedback).

Ainsi, bien que Bejaïa Logistique dispose d'un système de communication interne globalement fonctionnel, l'entreprise gagnerait à renforcer les dimensions de réactivité et de transparence dans ses pratiques. Une telle démarche permettrait de valoriser davantage l'ensemble des collaborateurs, de renforcer leur implication de contribuer à l'optimisation durable de la performance organisationnelle.

Conclusion générale

En conclusion, l'étude approfondie de la communication interne chez Béjaïa Logistique a révélé que les dispositifs déployés jouent un rôle stratégique majeur pour l'entreprise. Ces dispositifs, s'appuyant sur des moyens écrits, oraux et technologiques, assurent une diffusion fluide et efficace de l'information, essentielle pour maintenir un lien fort entre la direction et les équipes opérationnelles.

La communication interne ne se limite pas à un simple échange d'informations ; elle est avant tout un levier de construction du sentiment d'appartenance des salariés à leur organisation, ce qui conditionne fortement leur engagement et leur coopération. Les résultats obtenus montrent que la qualité et la fréquence des informations partagées augmentent la motivation des collaborateurs, facilitent leur identification aux valeurs de l'entreprise et renforcent leur implication dans leurs tâches quotidiennes.

Par ailleurs, la communication interne favorise la transparence et la confiance, ingrédients clés pour instaurer un climat organisationnel harmonieux et propice à la collaboration interpersonnelle. Ce climat améliore la coordination, l'entraide et la solidarité entre les membres des équipes, ce qui contribue directement à la performance globale de Béjaïa Logistique.

En outre, l'utilisation de technologies adaptées pour la communication interne, comme les plateformes numériques et les outils de messagerie, modernise les interactions, facilite l'accessibilité à l'information et dynamise les échanges multidirectionnels. Ces innovations répondent aux attentes des salariés et aux exigences d'un environnement professionnel en constante évolution.

Ainsi, en investissant dans des dispositifs de communication interne structurés et adaptés, Béjaïa Logistique parvient à mobiliser efficacement ses ressources humaines. La communication interne devient alors un véritable levier pour renforcer l'esprit d'équipe, optimiser la coopération et soutenir la réalisation des objectifs organisationnels. Cette démarche conforte l'entreprise dans une dynamique de développement durable, où la gestion humaine est au cœur de la stratégie.

Pour aller plus loin, il serait pertinent d'envisager une évolution continue des dispositifs de communication interne afin de mieux intégrer les nouvelles technologies et de répondre aux besoins changeants des collaborateurs, tout en cultivant une culture d'entreprise fédératrice.

Bibliographie générale

[1] Weick (1979, 2e éd.), cette idée figure vers la page 100 de *The Social Psychology of Organizing*.

[2] **Mintzberg**, *Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre*, p.109 (éd. fr. 1984, trad. de l'anglais).

[3] **Karl E. Weick** écrit à la page 61 de *Sensemaking in Organizations* (1995).

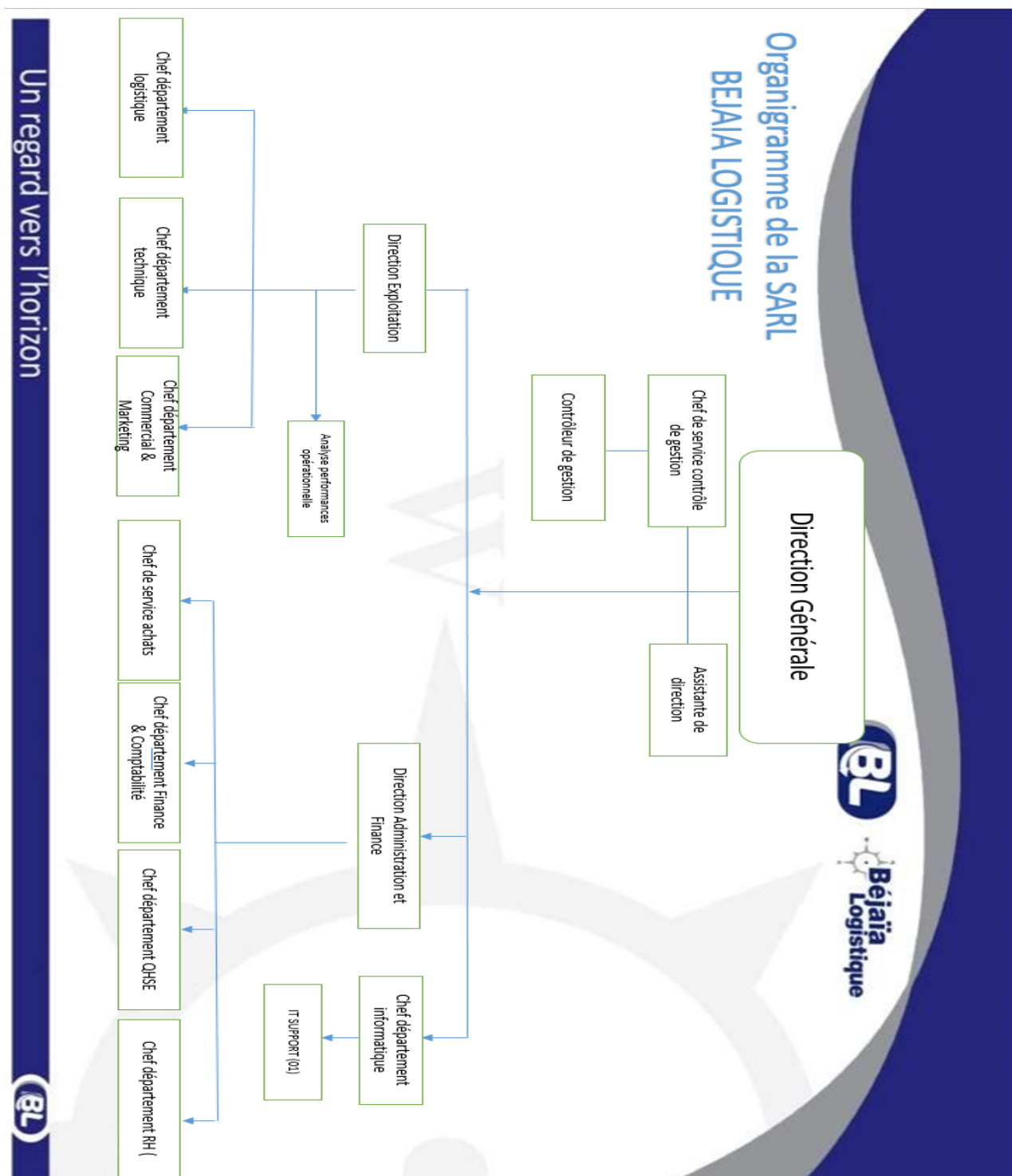
[4] Edgar H. Schein, *Culture organisationnelle et leadership* (éd. française, 2010), ch. 13, p. 245.

[5] Aktouf, O. (2004, 15 juin). *Les conditions de l'organisation intelligente : La communication* [Interview vidéo]. Universiapolis – Université Internationale d'Agadir.

[6] Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA : Harvard Business School Press. (Voir p. 60 sur l'importance d'une communication crédible et soutenue).

Annexe 1

Organigramme de l'entreprise :



Annexe 2

Questionnaire :

Partie 1 : Circulation de l'information & dispositifs numériques

Cette section explore les vecteurs de transmission de l'information, dans un environnement où le flux opérationnel impose une coordination soutenue.

1. Il me semble que les informations importantes se transmettent facilement entre les services d'activité.
☐ Pas du tout d'accord
☐ Plutôt pas d'accord
☐ Neutre
☐ Plutôt d'accord
☐ Tout à fait d'accord
2. Les outils digitaux à notre disposition (intranet, messagerie interne, ...) répondent globalement aux spécificités logistiques de notre quotidien.
☐ Pas du tout satisfait·e
☐ Peu satisfait·e
☐ Moyennement satisfait·e
☐ Satisfait·e
☐ Très satisfait·e
3. Les aléas techniques perturbent régulièrement la fluidité de nos échanges entre collègues.
☐ Tout à fait d'accord
☐ Plutôt d'accord
☐ Neutre
☐ Plutôt pas d'accord
☐ Pas du tout d'accord
4. Lorsqu'une modification opérationnelle intervient (planning, procédures), je reçois l'information de manière rapide et intelligible.
☐ Jamais
☐ Rarement
☐ Parfois
☐ Souvent
☐ Toujours
5. Il m'arrive de ressentir une surcharge de canaux de communication nuisant à la lisibilité globale.
☐ Tout à fait d'accord

- ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Pas du tout d'accord
6. Je parviens sans difficulté à retrouver les informations nécessaires à la réalisation de mes tâches quotidiennes.
- ☐ Pas du tout vrai
 - ☐ Peu vrai
 - ☐ Moyennement vrai
 - ☐ Plutôt vrai
 - ☐ Tout à fait vrai
7. Les flux d'information entre le terrain et les fonctions support s'opèrent sans entrave excessive.
- ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord

Partie 2 : Climat interne & posture managériale

Cette section interroge la tonalité relationnelle et les pratiques de leadership au sein de l'organisation.

8. J'éprouve une réelle liberté à formuler mes suggestions, sans redouter un jugement hâtif.
- ☐ Pas du tout vrai
 - ☐ Peu vrai
 - ☐ Moyennement vrai
 - ☐ Plutôt vrai
 - ☐ Tout à fait vrai
9. Il m'apparaît que les encadrants prêtent attention aux remontées du terrain.
- ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre
 - ☐ Plutôt d'accord
 - ☐ Tout à fait d'accord
10. Les choix stratégiques ayant un impact sur mon activité sont exposés avec clarté et loyauté.
- ☐ Pas du tout d'accord
 - ☐ Plutôt pas d'accord
 - ☐ Neutre

- ☐ Plutôt d'accord
- ☐ Tout à fait d'accord

11. Les orientations prises me semblent souvent imposées, sans dialogue préalable.

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

12. Les objectifs et priorités sont explicités par mes responsables de manière intelligible.

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

13. J'ai le sentiment que mon apport est reconnu comme partie prenante de la performance collective.

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Bien
- ☐ Très bien

14. À l'occasion, je perçois des incohérences dans les messages hiérarchiques diffusés.

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

Partie 3 : Retour d'information & coopération transversale

Cette dernière section se penche sur la réactivité, la réciprocité des échanges et la gestion conjointe des imprévus.

15. Des points d'échange formels sont régulièrement organisés au sein de mon équipe pour optimiser la coordination.

- ☐ Pas du tout
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Très souvent

16. Les retours que je reçois sur mon travail (qu'ils soient valorisants ou critiques) sont formulés dans un esprit constructif.

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

17. En cas d'incident, la transmission d'information est rapide et orientée vers une résolution collective.

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Parfois
- ☐ Souvent
- ☐ Toujours

18. Je reçois peu de feedback de la part de ma hiérarchie, ce qui affecte parfois ma motivation. (*item inversé*)

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

19. Mon point de vue est sollicité lorsque des ajustements doivent être envisagés dans nos processus métier.

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

20. Une coopération effective s'instaure entre services face aux aléas ou pics d'activité.

- ☐ Pas du tout
- ☐ Peu
- ☐ Moyennement
- ☐ Bien
- ☐ Très bien

Partie 4 : Informations générales (facultatives)

21. Ancienneté dans l'entreprise Béjaïa Logistique :

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 4 à 6 ans
- ☐ Plus de 6 ans

22. Service actuel :

- ☐ Exploitation

- ☐ Transport
- ☐ Entrepôt
- ☐ Ressources humaines
- ☐ Comptabilité
- ☐ Autre : _____