École Des Hautes Études Commerciales

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

Le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision

Étude de cas : Naftal TIARET

Présenté par :

Mr Hachemi Abdelaziz Ibn Eddine

Encadré par :

Mr BEKOUIA Farouk

Maître de conférences « A » à EHEC

13ème Promotion
Juin 2026

École Des Hautes Études Commerciales

Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences commerciales

Option : Management et entrepreneuriat

Thème :

Le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision

Étude de cas : Naftal TIARET

Présenté par :

Mr Hachemi Abdelaziz Ibn Eddine

Encadré par :

Mr BEKOUIA Farouk

Maître de conférences « A » à EHEC

13ème Promotion

Juin 2026

Résumé

Ce mémoire explore le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein des organisations, à travers une étude de cas menée à **NAFTAL Tiaret**, une direction régionale de l'entreprise publique algérienne spécialisée dans la distribution de produits pétroliers. L'objectif principal de cette recherche est d'analyser comment la communication interne peut contribuer à une meilleure coordination des services, à une prise de décision plus rapide et plus pertinente, et, in fine, à une performance organisationnelle accrue. La problématique centrale s'interroge sur la capacité de la communication interne à influencer positivement ces deux dimensions clés de la vie organisationnelle, en identifiant les conditions nécessaires à son efficacité, ses effets sur la culture d'entreprise, ainsi que les avantages et les obstacles liés à son intégration dans la stratégie globale de l'entreprise.

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, incluant des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés de l'organisation (directeur de direction, chef du département ressources humaines, chef de dépôt), des questionnaires administrés à des employés de terrain (conducteur, chef de station) ainsi qu'à des acteurs externes (étudiant stagiaire, professeur encadrant), et une observation directe prolongée lors d'un stage de plusieurs mois. L'analyse des données a été structurée autour de trois axes : l'état des lieux de la communication interne, son impact sur la prise de décision, et son impact sur la performance organisationnelle. Les résultats obtenus mettent en évidence plusieurs enseignements majeurs. La communication descendante est globalement fonctionnelle, mais souffre de lenteurs dans la transmission aux employés mobiles. La communication ascendante est insuffisamment développée, faute de dispositifs formels et de culture d'écoute. La communication transversale, notamment entre la logistique et le commercial, est particulièrement déficiente, générant des retards de livraison, des pertes de clients et des tensions récurrentes. L'impact de la communication interne sur la prise de décision est clairement établi : tout retard d'information entraîne un retard de décision et une dégradation de la performance. Les obstacles les plus fréquemment cités sont le manque de formation des managers, l'absence d'outils numériques modernes, et la rigidité de la hiérarchie.

Sur la base de ces constats, six recommandations opérationnelles ont été formulées : formaliser une stratégie de communication interne, former les managers à la communication et au management participatif, mettre en place des outils numériques modernes (intranet, messagerie instantanée), instaurer des réunions d'équipe régulières, créer un dispositif simple de remontée d'idées et d'alertes, et évaluer régulièrement la communication interne via une enquête de satisfaction annuelle. En conclusion, la communication interne apparaît comme un levier stratégique incontournable pour améliorer la performance et la prise de décision au sein des organisations. Son succès dépend toutefois d'une mise en œuvre progressive, d'un accompagnement méthodologique structuré, d'une coordination efficace entre les parties prenantes, et d'un engagement fort du management.

Abstract

This thesis explores the role of internal communication in improving organizational performance and decision-making through a case study conducted at NAFTAL Tiaret, a regional branch of the Algerian public company specialized in petroleum product distribution. The main objective of this research is to analyze how internal communication can contribute to better service coordination, faster and more relevant decision-making, and ultimately, enhanced organizational performance. The central research question examines the ability of internal communication to positively influence these two key dimensions of organizational life, identifying the conditions necessary for its effectiveness, its effects on corporate culture, as well as the benefits and obstacles associated with its integration into the company's overall strategy.

The methodology adopted is based on a qualitative approach, including semi-structured interviews with key organizational stakeholders (Regional Director, Head of Human Resources, Depot Manager), questionnaires administered to field employees (driver, station manager) as well as external stakeholders (intern student, supervising professor), and extended direct observation during a several-month internship. Data analysis was structured around three axes: the state of internal communication, its impact on decision-making, and its impact on organizational performance. The results highlight several major findings. Downward communication is generally functional but suffers from delays in transmission to mobile employees. Upward communication is insufficiently developed due to a lack of formal mechanisms and a listening culture. Cross-functional communication, particularly between logistics and sales, is especially deficient, generating delivery delays, customer losses, and recurring tensions. The impact of internal communication on decision-making is clearly established: any information delay leads to decision delays and performance degradation. The most frequently cited obstacles are lack of manager training, lack of modern digital tools, and hierarchical rigidity.

Based on these findings, six operational recommendations were formulated: formalize an internal communication strategy, train managers in communication and participatory management, implement modern digital tools (intranet, instant messaging), establish regular team meetings, create a simple system for idea and alert reporting, and regularly evaluate internal communication through an annual satisfaction survey. In conclusion, internal communication appears as an essential strategic lever for improving performance and decision-making within organizations. Its success, however, depends on progressive implementation, structured methodological support, effective coordination among stakeholders, and strong management commitment.

ملخص

تستكشف هذه المذكرة دور الاتصال الداخلي في تحسين الأداء واتخاذ القرار داخل المؤسسات، من خلال دراسة حالة أجريت في نفطال تيارت، وهي مديرية جهوية للمؤسسة العمومية الجزائرية المتخصصة في توزيع المنتجات البترولية. يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى تحليل كيف يمكن للاتصال الداخلي أن يساهم في تحسين التنسيق بين المصالح، وجعل عملية اتخاذ القرار أسرع وأكثر ملاءمة، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام. تتساءل الإشكالية المركزية للبحث عن قدرة الاتصال الداخلي على التأثير إيجاباً في هذين البعدين الأساسيين للحياة التنظيمية، وذلك من خلال تحديد الشروط اللازمة لفعالية هذا الاتصال، وتأثيراته على ثقافة المؤسسة، وكذلك الفوائد والمعوقات المرتبطة بإدماجه في الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

اعتمدت المنهجية المتبعة على مقاربة نوعية، شملت إجراء مقابلات شبه موجهة مع فاعلين رئيسيين في المؤسسة (مدير المديرية، رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس المستودع)، وتوجيه استبيانات إلى موظفي الميدان (سائق، رئيس محطة وقود) وكذلك إلى فاعلين خارجيين (طالب متدرب، أستاذ مؤطر)، بالإضافة إلى ملاحظة ميدانية مباشرة ومطولة أثناء تدريب استمر عدة أشهر. تم تنظيم تحليل المعطيات حول ثلاثة محاور رئيسية: تشخيص واقع الاتصال الداخلي، وتأثيره على اتخاذ القرار، وتأثيره على الأداء التنظيمي. أظهرت النتائج المتحصل عليها عدة استنتاجات مهمة. الاتصال التنازلي (من الإدارة نحو الموظفين) فعال بشكل عام، لكنه يعاني من بطء في نقل المعلومات إلى الموظفين المتنقلين. أما الاتصال التصاعدي (من الموظفين نحو الإدارة) فهو غير كافٍ بشكل ملحوظ، وذلك لعدم وجود آليات رسمية وثقافة استماع. كما أن الاتصال العرضي (الأفقي بين المصالح)، وخاصة بين قسمي اللوجستيك والتجارة، يعاني من قصور كبير، مما يؤدي إلى تأخر في التسليم، وفقدان الزبائن، وتوترات متكررة بين المصالح. لقد تم إثبات تأثير الاتصال الداخلي على اتخاذ القرار بشكل واضح: فكل تأخير في نقل المعلومة يؤدي حتماً إلى تأخير في اتخاذ القرار، وبالتالي إلى تراجع في الأداء. أما المعوقات الأكثر ذكراً من قبل المشاركين فهي: نقص تكوين المدراء في مجال التواصل، وغياب الأدوات الرقمية الحديثة، وجمود الهيكل الهرمي.

بناءً على هذه النتائج، تم اقتراح ست توصيات عملية: صياغة استراتيجية رسمية للاتصال الداخلي، تكوين المدراء في مجال التواصل والإدارة التشاركية، توفير أدوات رقمية حديثة (إنترانت، تراسل فوري)، تنظيم اجتماعات دورية ومنتظمة للفرق داخل كل مصلحة، إنشاء آلية بسيطة لتلقي الأفكار والتنبيهات (صندوق اقتراحات، خط مباشر)، وأخيراً التقييم المنتظم للاتصال الداخلي عبر استبيان سنوي للرضا. في الختام، يظهر الاتصال الداخلي كأداة استراتيجية لا غنى عنها لتحسين الأداء واتخاذ القرار داخل المؤسسات. غير أن نجاحه يتوقف على تنفيذه التدريجي، ودعم منهجي منظم، وتنسيق فعال بين الأطراف المعنية، والتزام قوي من طرف الإدارة.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :
À mes parents, mon cœur et ma force :
À ma chère maman,

Merci pour tes prières qui m'ont donné courage, Pour ton amour qui m'a relevé quand J'étais à terre. Tu as été ma lumière dans les moments les plus sombres.

À mon cher papa,

Merci d'avoir toujours été là pour me guider, Pour tes conseils qui m'ont montré le

Chemin, Et pour tous les sacrifices que tu as fait en silence.
Vous êtes ma plus grande fierté, Ce diplôme est autant le vôtre que le mien.

À mes fréres Mustapha et Mohamed et ma sœur, Marame

Merci d'avoir été là, Votre amour et votre soutien ont été ma force quand je ne croyais

plus en moi, vous m'avez rappelé que je n'étais jamais seule

À ma chère fiancée, Hassani .I.N

Pour ton amour, ta patience et ton soutien constant tout au long de ce travail.
Ce mémoire est aussi le tien.

À mes amis, ***REDA, LOKMAN, AYOUB , YOUCEF……*** *et À tous mes amis les infirmiers* ***KHALIDOU , YOUNESS …….***

Merci d'avoir été la dans les bons comme les mauvais moments. Votre soutien, vos mots et

Votre amitié m'ont beaucoup aidée tout au long de ce parcours.

À moi-même,

Pour ne pas avoir abandonné, même quand c'était dur, et pour avoir transformé chaque

Obstacle en une étape vers la réussite.

À toutes celles et ceux qui m'ont inspirée, portée, motivée...

À ceux que j'aime et qui m'aiment.

Ce mémoire n'est pas une fin, mais le début d'un nouveau chapitre. C'est avec
Reconnaissance et espoir que je tourne cette page, le cœur rempli de gratitude

HACHEMI ABDELAZIZ IBN EDDINE

Remerciements

Tout d'abord, Nous remercions Dieu, le Tout-Puissant, qui nous a accordé la force, la volonté et la patience pour réaliser ce travail, ainsi que le courage de surmonter les différentes difficultés rencontrées.

Nous tenons à remercier sincèrement notre encadrant (.**Mr Bekouia Farouk**) pour son accompagnement tout au long de ce mémoire. Sa disponibilité, ses conseils précieux et l'attention particulière ont constitué pour nous un soutien inestimable. Grâce à sa guidance et à son écoute, nous avons pu avancer dans mon travail de recherche avec rigueur et confiance.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères s'adressent également à (**Mr Mohamed Ferkouche)**le Directeur de l'entreprise NAFTAL TIARET , pour nous avoir offert l'opportunité d'intégrer son organisation dans le cadre de ce stage. Sa confiance et son accueil chaleureux nous ont permis d'évoluer dans un environnement professionnel riche et stimulant.

Nous remercions tout particulièrement notre maître de stage,(**Mr Mohamed Ferkouche)** Directeur de ressources humaines, pour sa supervision, son écoute, ainsi que pour les nombreux échanges constructifs qui ont enrichi ce travail. Sa disponibilité et ses conseils ont été essentiels dans la réalisation de cette étude. Nous remercions également toute l'équipe NAFTAL TIARET pour son accueil, son accompagnement et sa collaboration durant
Cette expérience.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à l'ensemble des enseignants de L'EHEC, pour la qualité de l'enseignement reçu tout au long de notre parcours. Leur Encadrement nous a permis d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de ce Mémoire.

Nous souhaitons exprimer notre profonde reconnaissance à nos amis, pour leur soutien, leur aide précieuse et leurs encouragements tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Enfin, Nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, par leur soutien, leur aide ou leurs encouragements.

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE	PAGE
CHAPITRE 01	
Outils de communication descendantes	**16**
Outils de communication ascendantes	**16**
Outils de communication transversales	**17**
Évolution de communication interne	**19**
CHAPITRE 02	
Typologie des décisions selon le niveau hiérarchique application NAFTAL TIARET	**28**
Modelés de prise de décision appliqués à NAFTAL TIARET	**29**
Le rôle de la communication interne dans la prise de décision	**30**
Le contexte Sociale et organisationnel à NAFTAL TIARET	**34**
Synthèse des facteurs d'influence et leviers d'améliorations à NAFTAL TAIRET	**35**
Les cinq mécanismes d'impact de la communication interne à NAFTAL TIARET	**46**
Les indicateurs de la performance pour piloter la communication à NAFTAL TIARET	**47**
Les modèles intégrateurs pour NAFTAL TIARET	**47**
CHAPITRE 03	
Fiche d'identité de NAFTAL TIARET	**53**
Étape clés de l'histoire de la direction NAFTAL TIARET	**54**
Justification du choix méthodologique	**57**
Structure du guide d'entretien	**60**
Présentation détaillée des participant	**61**
Axes et unités d'analyse	**64**
Synthèse de l'analyse horizontale	**73**
Synthèse des six recommandations opérationnelles	**78**

TABLEAU DES FIGURES

NUMÉRO	TITRE	PAGE
	CHAPITRE 03	
01	Organigramme simplifié de la direction de Tiaret	**56**

TABLEAU DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
CI	Communication Interne
DRH	Direction des Ressources Humaines
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
IT	Information Technologie (Technologies de l'Information)
NAFTAL	Nationale de Transport et de Commercialisation des Produits Pétroliers
RH	Ressources Humaines
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures
SPA	Société Par Actions
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction générale……...1

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la Communication Interne 6

Introduction du chapitre.....7

Section 01 : Définitions et enjeux de la communication interne 9

Section 02 : Les formes et canaux de la communication interne..... 13

Section 03 : La communication interne comme fonction stratégique 19

Conclusion du Chapitre……22

Chapitre 02 : Communication interne, prise de décision et performance organisationnelle.....24

Introduction du chapitre..... 25

Section 01 : La prise de décision en entreprise..... 26

Section 02 : L'impact de la communication interne sur la performance..... 38

Conclusion du chapitre 48

Chapitre 03 : La communication interne chez NAFTAL TIARET 51

Introduction du chapitre..... 52

Section 01 : Présentation de l'organigramme d'accueil et démarche méthodologique de l'enquête..... 53

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats 66

Conclusion du chapitre 78

Conclusion générale……81

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Au sein des organisations contemporaines, la recherche de la performance ne dépend plus uniquement de variables techniques ou financières, mais repose de manière cruciale sur la dynamique des relations humaines. Face à une concurrence accrue, des mutations technologiques rapides et une complexité structurelle grandissante, la communication interne s'impose désormais comme une fonction hautement stratégique. Longtemps réduite à une simple dimension descendante ou à un outil de diffusion d'informations, elle est aujourd'hui reconnue comme un levier fondamental de la cohésion, de la coordination et de la gouvernance d'entreprise.

En effet, la communication interne dépasse le cadre de l'information factuelle des collaborateurs : elle aspire à co-construire un espace de dialogue, de partage et de collaboration, propice à l'émergence d'une intelligence collective. En fluidifiant la circulation des savoirs, elle réduit les zones d'ombre, accélère les processus décisionnels et renforce l'engagement des équipes, contribuant ainsi directement à la performance globale.

Pourtant, l'observation des pratiques professionnelles révèle un décalage récurrent. Dans de nombreuses structures, la communication interne demeure sous-utilisée, cloisonnée ou unidirectionnelle. L'absence de réels canaux de remontée du terrain et le sentiment d'une écoute insuffisante génèrent souvent des dysfonctionnements majeurs : ralentissement des prises de décision, baisse de la productivité et détérioration du climat social.

C'est précisément à la croisée de ces enjeux théoriques et pratiques que s'inscrit notre recherche. Afin d'appréhender ces dynamiques dans un contexte industriel et stratégique majeur, nous avons choisi de centrer notre étude sur le district **NAFTAL de Tiaret**, entreprise publique pivot du secteur des hydrocarbures en Algérie, où la réactivité décisionnelle et la performance opérationnelle constituent des impératifs quotidiens.

Problématique centrale

Au regard de ces constats, la question principale qui guide notre démarche de recherche est la suivante :

Comment la communication interne peut-elle se constituer en levier d'optimisation de la performance et des processus de prise de décision au sein de NAFTAL Tiaret ?

Questions secondaires de recherche

Pour structurer notre analyse et apporter des éléments de réponse précis, nous avons formulé trois sous-questions complémentaires :

- **Q1 :** Quelles sont les caractéristiques structurelles et les conditions managériales d'une communication interne efficace au sein de NAFTAL Tiaret ?
- **Q2 :** De quelle manière la qualité de la communication interne influence-t-elle la fluidité et la pertinence des processus décisionnels dans cette organisation ?
- **Q3 :** Quels sont les principaux leviers de performance activés par cette communication, et quels obstacles freinent encore son optimisation sur le terrain ?

Hypothèses de recherche

Afin de guider notre investigation empirique, nous formulons trois hypothèses de travail :

- **H1 :** Une communication interne structurée, portée par un management participatif et s'appuyant sur des canaux adaptés, favorise une amélioration significative de la performance organisationnelle.

- **H2 :** La fluidité et la transparence de la communication interne impactent positivement la rapidité, la qualité et l'appropriation des décisions managériales.

- **H3 :** Si l'efficacité communicationnelle renforce la coordination et prévient les conflits, son déploiement se heurte toutefois à des résistances culturelles, à un déficit de formation et à une inadéquation des outils disponibles.

Objectifs de l'étude

Notre démarche poursuit une triple ambition, scientifique et opérationnelle :

- **Sur le plan théorique :** Contribuer à enrichir la littérature académique francophone sur les interconnexions entre communication interne, théorie de la décision et performance organisationnelle.

- **Sur le plan méthodologique :** Déployer une approche qualitative rigoureuse, capable de saisir la complexité des perceptions humaines au sein d'une organisation d'envergure.

- **Sur le plan managérial :** Formuler des recommandations concrètes, contextualisées et directement applicables pour optimiser les pratiques communicationnelles de NAFTAL Tiaret.

Intérêt du sujet

Le choix de cet objet d'étude se justifie à trois niveaux complémentaires :

- **Intérêt académique :** Ce travail s'insère dans un champ de recherche managérial en constante évolution, qui réhabilite l'humain et les flux d'information comme ressources stratégiques de premier plan.

- **Intérêt managérial :** L'étude répond à un besoin concret des gestionnaires publics algériens de moderniser les modes de gouvernance interne pour faire face aux défis sectoriels.

- **Intérêt personnel :** Ce projet concrétise notre parcours de formation en Management et Entrepreneuriat. Il se nourrit directement des observations réalisées lors de notre stage au sein de NAFTAL Tiaret, nous permettant de lier l'ancrage théorique à la réalité du terrain.

Méthodologie adoptée

Pour éprouver nos hypothèses, nous avons opté pour une démarche qualitative articulée autour d'une **étude de cas unique**. L'investigation de terrain s'est appuyée sur la triangulation de trois outils de collecte de données :

1. **Des entretiens semi-directifs :** Menés auprès d'un échantillon diversifié d'acteurs clés (membres de la direction, cadres responsables et collaborateurs opérationnels) afin de croiser les visions.

2. **L'observation directe :** Réalisée en immersion au cours de notre stage, favorisant une compréhension fine des interactions quotidiennes.

3. **Une analyse de contenu thématique :** Appliquée de manière méthodique pour traiter et interpréter les données recueillis.

Structure du mémoire

Le présent mémoire est structuré en trois chapitres complémentaires :

- **Chapitre 01 – Cadre théorique et conceptuel de la communication interne :** Ce premier volet est dédié aux fondements doctrinaux, aux typologies (descendante, ascendante, horizontale) et aux enjeux contemporains de la communication en milieu professionnel.

- **Chapitre 02 – Communication, décision et performance organisationnelle :** Ce chapitre analyse les articulations théoriques entre la fluidité informationnelle, les modèles de prise de décision et l'efficacité globale des structures.

- **Chapitre 03 – Étude de cas empirique au sein de NAFTAL Tiaret :** Cette dernière partie est consacrée à la présentation du terrain, à l'exposition des résultats de notre enquête qualitative, ainsi qu'à la formulation de préconisations managériales.

Chapitre 01 :

FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMMUNICATION INTERNE

Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la Communication Interne

Introduction du chapitre :

La communication interne occupe une place centrale dans le fonctionnement des organisations modernes. Selon **Thierry Libaert** la communication interne est devenue une fonction stratégique à part entière, au même titre que les ressources humaines ou le marketing[1] . Longtemps considérée comme une simple activité de transmission d'informations, elle est aujourd'hui reconnue comme un levier essentiel de performance et de compétitivité.

Dans un contexte marqué par la transformation numérique, l'évolution des modes de travail et les nouvelles attentes des collaborateurs, la communication interne doit être pensée comme un véritable outil de management. **Nicole d'Almeida** souligne que « travailler, c'est communiquer ; communiquer, c'est créer du lien ; communiquer, c'est rendre possible la performance globale » [2].

Ce chapitre se propose d'explorer les fondements théoriques de la communication interne. Nous commencerons par en définir les contours, en analysant les différentes approches et définitions proposées par la littérature académique. Selon **Benoit-Moreau, Delacroix et De Lassus**, la communication interne vise à la fois à « informer les salariés sur le plan opérationnel, sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, mais aussi à les motiver en développant leur implication et leur sentiment d'appartenance » [3]

Ensuite, nous présenterons les enjeux stratégiques de la communication interne. **Décaudin, Igalens et Waller** identifient plusieurs dimensions clés : l'enjeu informationnel, l'enjeu relationnel et social, ainsi que l'enjeu managérial et stratégique. Nous montrerons comment la communication interne contribue à la cohésion, à la motivation et à l'engagement des collaborateurs.

[1] Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises* (Paris : Dunod Éditeur, 2018).
[2] Nicole d'Almeida, *La communication interne des entreprises* (Paris : Dunod Éditeur, 2018).
[3] Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix et Christophe de Lassus, « Chapitre 28. La communication interne », dans *Management de la réputation* (Paris : Cairn Éditions, 2022), p. 347-356.

Enfin, nous détaillerons les différentes formes de communication interne. La littérature distingue classiquement trois flux principaux : la communication descendante (de la direction vers les collaborateurs), la communication ascendante (des collaborateurs vers la direction) et la communication transversale (entre les services de même niveau hiérarchique) [4]. Nous analyserons également les canaux utilisés, en insistant sur leurs avantages et leurs limites, ainsi que les obstacles qui peuvent entraver une communication interne efficace.

Ainsi, ce chapitre pose les bases théoriques nécessaires à la compréhension du rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein des organisations.

[4] Steeple, « Les approches de communication interne : descendante, ascendante, transversale », *Blog Steeple*, 2022, consulté le 2 juin 2026.

Section 01 : Définitions et enjeux de la communication interne

1.1 Définitions de la communication interne

La communication interne est un concept aux contours multiples qui a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature académique et managériale.

1.1.1 Approches classiques

Selon Thierry Libaert, la communication interne est « l'ensemble des actions de communication destinées aux collaborateurs d'une organisation » [5]. Cette définition met l'accent sur le public cible : les salariés de l'entreprise.

Pour Jean-Pierre Le Goff, la communication interne ne se réduit pas à la simple transmission d'informations : elle vise à créer du lien social, à favoriser l'identification des collaborateurs à leur entreprise et à construire une culture commune.

Alex Mucchielli propose une approche plus interactionniste : la communication interne est « un processus d'échange et de partage d'informations qui permet la coordination des activités et la construction d'un sens partagé »

Nicole d'Almeida considère quant à elle que la communication interne est une fonction qui vise à faciliter la circulation de l'information et à favoriser l'expression des acteurs.

1.1.2 Objectifs de la communication interne

Selon Benoit-Moreau, Delacroix et De Lassus (2022), la communication interne vise deux objectifs complémentaires :

- Informer les salariés : sur le plan opérationnel (nature du poste et mission, informations sur l'organisation et les processus), sur la stratégie, les performances et le projet de l'entreprise, sur la vie en entreprise et la relation salarié-employeur.

[5] Nathalie Van Laethem, *Maxi fiches – Communication marketing* (Paris : Dunod, 2022), p. 110-113.

- Motiver les salariés : à titre individuel en développant leur implication et leur appartenance à l'entreprise, et plus collectivement en donnant du sens à leur mission.

Les auteurs précisent que « toute action de communication interne mêle les deux objectifs à des degrés différents ».

1.1.3 Quatre raisons de mettre en place une communication interne

Toujours selon Benoit-Moreau, Delacroix et De Lassus (2022), quatre raisons président à la mise en place d'une communication interne :

1. Aider le salarié à mieux travailler au quotidien : soit par une communication instrumentale concernant directement le contenu de son travail, ses objectifs, la façon de procéder, la coordination avec les autres fonctions de l'entreprise ; soit par une communication d'intercompréhension évoquant la façon de faire, le ressenti entre collaborateurs.

2. Transmettre les valeurs et la culture d'entreprise : afin de renforcer le sentiment d'appartenance.

3. Accompagner le changement : en expliquant les raisons et les objectifs des transformations.

4. Prévenir et gérer les crises : en maintenant un dialogue transparent avec les collaborateurs.

1.1.4 Éléments de définition retenus

En synthèse, nous retiendrons que la communication interne peut être définie comme « Un processus structuré de circulation de l'information et d'échanges entre les différents acteurs d'une organisation, visant à faciliter la coordination des activités, à renforcer la cohésion sociale et à favoriser l'adhésion aux objectifs stratégiques. »

Cette définition met en évidence trois dimensions essentielles :

- Dimension informationnelle : transmettre les informations nécessaires au bon fonctionnement
- Dimension relationnelle : créer du lien et favoriser la coopération
- Dimension stratégique : contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels

1.2 Les enjeux de la communication interne

La communication interne répond à plusieurs enjeux fondamentaux pour l'organisation.

1.2.1 Enjeu informationnel

Le premier enjeu est de garantir la circulation de l'information à tous les niveaux de l'organisation. Une information claire, pertinente et accessible permet aux collaborateurs de comprendre leur rôle, de connaître les objectifs de l'entreprise et de disposer des éléments nécessaires à leur travail .

Selon une enquête menée par Gallup (2023), 44 % des salariés déclarent ne pas comprendre la stratégie de leur entreprise, ce qui souligne l'importance d'une communication interne efficace sur le plan informationnel.

1.2.2 Enjeu relationnel et social

La communication interne contribue à créer du lien entre les collaborateurs et à renforcer la cohésion sociale. Elle favorise le développement d'un sentiment d'appartenance et d'une culture commune, éléments essentiels pour la motivation et l'engagement.

Selon Barbara Flores, CRHA, « une bonne communication crée de la confiance et de l'appartenance. Les gens se sentent impliqués, au courant, et plus proches de la direction ». Les études de BMC Psychology (2024) montrent que 68 % des salariés relient directement leur motivation à la qualité de leur relation avec leur hiérarchie[6].

[6] Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard, « Présentation – La communication interne, levier du changement », dans *La boîte à outils de la communication* (Paris : Dunod, 2021), p. 14.

1.2.3 Enjeu stratégique et managérial

La communication interne est un outil au service de la stratégie de l'entreprise. Selon Jint (2025), « la communication interne a une fonction opérationnelle puisqu'elle permet de diffuser les processus et les règles en interne. Il s'agit aussi d'un levier de motivation des collaborateurs puisqu'elle fait rayonner la culture d'entreprise, incitant les salariés à adhérer à des valeurs et à un projet commun ».[7]

Stéphanie Kennan, présidente de Bang Marketing, souligne que « la communication interne devrait d'abord servir à aligner tout le monde sur les priorités de l'organisation. Quand ce n'est pas fait, chaque équipe travaille dans sa propre direction, sans vision commune ».

1.2.4 Enjeu éthique et sociétal

Selon l'ADEME, la communication responsable est un levier pour « informer avec justesse, réduire les impacts environnementaux et promouvoir la transition écologique » . Les organisations sont aujourd'hui attendues sur leur responsabilité communicationnelle, ce qui implique de privilégier la transparence sur leurs engagements réels et de lutter contre les discours trompeurs.

1.3 Le rôle stratégique de la communication interne

La communication interne n'est plus un simple outil de diffusion : elle est devenue un levier stratégique essentiel au fonctionnement des organisations. Le rapport Actus 2025 révèle que 60 % des entreprises mesurent désormais son impact, signe d'une transformation profonde de son rôle.

Pour Barbara Flores, cette évolution s'explique clairement : « Il ne suffit plus d'informer, il faut relier, expliquer et reconnaître ». La communication crée désormais du lien, structure l'engagement et façonne l'identité organisationnelle.

Selon la Harvard Business Review (2023), une communication claire peut générer jusqu'à 30 % d'engagement salarié supplémentaire et une amélioration notable de la productivité.

[7] Bernadette Jézéquel et Philippe Gérard, « Présentation – La communication interne, levier du changement », dans *La boîte à outils de la communication* (Paris : Dunod, 2021), p. 148

Section 02 : Les formes et canaux de la communication interne

2.1 Les flux de communication interne

La communication interne peut être analysée à travers les différents flux d'information qui circulent dans l'organisation. La littérature distingue classiquement trois types principaux de communication.[8]

2.1.1 Communication descendante

La communication descendante est celle qui part de la direction vers les collaborateurs. Elle correspond à la diffusion des informations officielles : orientations stratégiques, consignes, procédures, résultats, etc.

Objectifs :

- Transmettre des indications sur le travail à effectuer
- Communiquer les réglementations
- Organiser le travail
- Partager les actualités de l'entreprise

Avantages :

- Mise en place facile et rapide
- Diffusion large à l'ensemble des collaborateurs
- Essentielle en période de crise pour guider et rassurer

Limites

- Ne donne pas l'opportunité aux salariés de partager leurs problématiques
- Ne favorise pas le dialogue entre les niveaux hiérarchiques
- Risque de désengagement des collaborateurs

[8] Worksection, « Communications internes de l'entreprise : Types de communication, obstacles et connexions », Worksection, 31 mars 2025, www.worksection.com/fr/blog/internal-company-communications.html.

2.1.2 Communication ascendante

La communication ascendante est celle qui remonte du terrain vers la direction. Elle permet aux collaborateurs d'exprimer leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions.

Objectifs :
- Récolter les feedbacks et suggestions
- Prendre connaissance des préoccupations des salariés
- Noter les besoins des collaborateurs

Avantages :
- Donne la parole aux salariés
- Favorise l'implication et l'engagement
- Valorise et donne confiance aux collaborateurs

Limites :
- Nécessite une implication totale des collaborateurs
- Demande une culture de la parole libre
- Centralisation des informations plus complexe

Selon **Barbara Flores**, « quand tu es toujours le dernier à savoir, tu finis par sentir que tu n'es pas importante » [9]. Être informé en temps opportun renforce le sentiment de considération.

2.1.3 Communication transversale (horizontale)

La communication transversale est celle qui circule entre les services, les départements ou les équipes de même niveau hiérarchique. Elle favorise la coordination et le partage d'informations

Objectifs :
- Créer une importante cohésion et coopération
- Soutenir les échanges entre les différents services
- Inclure l'ensemble du personnel

[9] Michel Lucas, « Platon et la République », PhiloEnLigne, Université de Strasbourg, 14 mars 2025, www.philoenligne.unistra.fr/platon-republique.

Avantages :

- Favorise l'engagement et le sentiment d'appartenance
- Circulation efficace et pertinente des informations
- 83 % des collaborateurs sont satisfaits de la communication interne lorsqu'ils y ont participé

Limites :

- Nécessite un temps d'adaptation
- Demande l'implication de chacun
- Les salariés peuvent être méfiants au début

2.1.4 Autres formes de communication

Au-delà des trois flux classiques, la littérature identifie d'autres formes stratégiques de communication interne :

- **Communication opérationnelle** : orientée vers les processus internes, elle assure une transmission fluide et efficace de l'information nécessaire à la réalisation des missions quotidiennes.
- **Communication motivationnelle** : elle a pour but de valoriser les efforts, de fédérer autour des succès et d'entretenir un climat positif propice à l'engagement.
- **Communication stratégique** : elle permet d'aligner les décisions de l'entreprise avec les attentes et le rôle des collaborateurs, en donnant du sens aux orientations prises.

2.2 Les outils de communication interne

La communication interne utilise différents canaux, qui peuvent être classés selon plusieurs critères.

2.2.1 Outils de communication descendante :

TABLEAU N°01 : Outils de communication descendantes

Outil	Description	Usage principal
Boîte à idées	Dispositif de recueil des propositions	Innovation, amélioration continue
Enquêtes et sondages internes	Questionnaires auprès des salariés	Mesure du climat, des besoins
Entretien individuel	Rencontre personnalisée	Évaluation, écoute, feedback
Focus group	Interview de groupe thématique	Analyse de situations, co-construction

Source : tableau réalisé par prof de management Mr Bekouia Farouk

2.2.2 Outils de communication ascendante

TABLEAU N°02 : Outils de communication ascendantes

Outil	Description	Usage principal
Journal d'entreprise	Support périodique diffusant l'actualité interne	Information, partage, valorisation
Note de service	Document officiel transmettant des consignes	Directives, procédures
Intranet	Portail interne d'accès à l'information	Information centralisée, partage documentaire
Réunion d'information	Rencontre collective animée par la direction	Annonces, explications
Newsletter	Lettre d'information périodique	Actualités, rappels
Tableau d'affichage	Support physique d'affichage	Informations ponctuelles

Source : tableau réalisé par prof de management Mr Bekouia Farouk

2.2.3 Outils de communication transversale[10]

TABLEAU N°03 : Outils de communication transversale

Outil	Description	Usage principal
Intranet collaboratif	Plateforme d'échange et de partage	Collaboration, documentation
Messagerie instantanée	Communication en temps réel (Teams, Slack)	Échanges rapides, coordination
Séminaire d'échange	Réunion regroupant différents acteurs	Partage de pratiques, mutualisation
Réseau social d'entreprise	Plateforme d'échange inspirée des réseaux sociaux	Dialogue, partage informel

Source : tableau réalisé par prof de management Mr Bekouia Farouk

2.3 Les obstacles à la communication interne

Malgré les efforts déployés, la communication interne se heurte souvent à des obstacles qui en limitent l'efficacité.

2.3.1 Obstacles structurels

- **Silos organisationnels** : les informations ne circulent pas entre les niveaux hiérarchiques ou entre les services
- **Manque de relais** (managers, représentants du personnel)
- **Absence d'outils de communication adaptés**

2.3.2 Obstacles culturels

- **Manque de transparence et de cohérence** dans la communication descendante
- **Défiance** des collaborateurs envers la direction
- **Culture du secret**

2.3.3 Obstacles culturels

- **Manque de compétences en communication**
- **Peur du jugement** ou des représailles
- **Filtrage des informations**

2.3.3 Obstacles culturels

[10] E-marketing.fr, « Communication interne : définition, objectifs et outils », E-marketing.fr, 2026, www.e-marketing.fr.

- **Outils inadaptés** aux besoins
- **Surcharge informationnelle**
- **Manque de formation** aux outils numériques

2.4 Conséquences d'une mauvaise communication interne

Selon **Jint** (2025), une mauvaise communication interne peut avoir des conséquences graves pour l'organisation [11] :

- **Baisse de productivité** : une organisation de 100 salariés perd près de 884 heures par an à clarifier sa communication interne
- **Augmentation du nombre d'erreurs et d'incidents** de sécurité
- **Baisse de l'intelligence collective et de l'innovation**
- **Détérioration de l'ambiance de travail**
- **Altération du dialogue social**
- **Augmentation du turnover et de l'absentéisme** : le coût de l'absentéisme en France s'élève à 107 milliards d'euros par an

[11]. Blog Jint, « Mauvaise communication interne : causes, conséquences et solutions », Blog Jint, 31 mars 2026, www.jint.fr.

Section 03 : La communication interne comme fonction stratégique :

3.1 Évolution de la communication interne :

La communication interne a connu une évolution significative au cours des dernières décennies :

TABLEAU N°04 : Évolution de communication interne

Période	Caractéristiques
Années 1960-1970	Émergence des premières pratiques, centrées sur l'information descendante (journaux d'entreprise, notes de service)
Années 1980-1990	Professionnalisation de la fonction, apparition des premiers services dédiés, développement de la communication ascendante
Années 2000-2010	Digitalisation, apparition de l'intranet, des réseaux sociaux d'entreprise, développement de la communication participative
Années 2020	Communication interne hybride, intégration des outils collaboratifs, focalisation sur l'engagement et l'expérience collaborateur

Source : tableau réalisé par l'entreprise

Selon **Décaudin, Igalens et Waller** (2017), la communication interne est aujourd'hui une dimension essentielle de la stratégie des organisations. Les auteurs soulignent que « travailler, c'est communiquer ; communiquer, c'est créer du lien ; communiquer, c'est rendre possible la performance globale ». [12]

3.2 Les cinq leviers de communication interne

Selon e-marketing.fr (2023), la mise en place d'une communication interne efficace repose sur cinq leviers :

1. **Le diagnostic :** analyser l'organisation et les besoins de l'entreprise, lister les outils existants

[12] Thierry Libaert, « La communication interne – Stratégies et techniques (4e édition) », Dunod, Paris, 2017.

2. **La clarification stratégique :** définir les axes de communication, choisir les actions et moyens à mettre en œuvre

3. **L'implication des parties prenantes :** direction générale, service RH, service communication, managers

4. **La mise en œuvre :** associer l'ensemble des salariés pour échanger et communiquer

5. **La pérennisation :** faire vivre la communication sur le long terme, mettre à jour les supports, varier les formats pour susciter l'intérêt

3.3 L'évaluation de la communication interne

Pour mesurer l'efficacité de la communication interne, les entreprises utilisent différents indicateurs :[13]

3.3.1 Indicateurs de moyens

- Nombre de supports déployés
- Taux de diffusion
- Budget alloué

3.3.2 Indicateurs de résultats

- Taux de lecture des communications
- Satisfaction des collaborateurs (enquêtes)
- Nombre de contributions et retours

3.3.3 Indicateurs d'impact

- Engagement des collaborateurs
- Climat social (turnover, absentéisme)
- Performance collective

3.4 Les conditions d'une communication interne efficace

Plusieurs conditions sont nécessaires pour garantir l'efficacité de la communication interne:

3.4.1 L'engagement du management

[13] Cenareo, « 8 étapes pour une stratégie de communication interne », Blog Cenareo, 31 mars 2026, www.cenareo.com/fr/blog.

Le management joue un rôle clé dans la communication interne. Selon Sylvie Ménard, CRHA, « le défi de la communication interne, c'est moins de transmettre l'information que d'être à l'écoute » .

Pour Barbara Flores, « l'écoute et la présence du gestionnaire agissent comme un outil concret d'engagement, au service de la cohésion interne ».

3.4.2 La qualité de l'information

L'information doit être :

- Pertinente : adaptée aux besoins des destinataires
- Claire : compréhensible par tous
- Transparente : honnête et sans filtre
- Régulière : diffusée selon un rythme adapté

Selon Barbara Flores, « une communication interne claire, même imparfaite, vaut mieux que des messages flous ou camouflés. Dès qu'il y a du non-dit, les rumeurs prennent toute la place » .

3.4.3 L'adaptation des canaux

Les canaux de communication doivent être adaptés :

- Aux différents publics (cadres, opérateurs, etc.)
- Aux différents types d'information
- Aux contraintes de l'organisation

3.4.4 La cohérence interne-externe

Selon e-marketing.fr, « aligner communication externe et interne donne de la cohérence au projet et crédibilise la démarche ».

Stéphanie Kennan souligne qu'« il y a un écart entre les messages officiels et ce que les employées vivent réellement. Quand le vécu ne correspond pas au discours, la communication perd toute crédibilité »[14]

[14] Pratiques RH, « Communication interne : un levier de confiance et d'engagement », Pratiques RH, 31 mars 2026, www.pratiques-rh.com.

Conclusion du chapitre :

Ce premier chapitre nous a permis de poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension du rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein des organisations.

Nous avons défini la communication interne comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.

Cette définition met en évidence que la communication interne ne se limite pas à une simple transmission d'informations, mais qu'elle poursuit deux objectifs complémentaires : informer les salariés sur le plan opérationnel, stratégique et organisationnel, et les motiver en développant leur implication et leur sentiment d'appartenance.

Nous avons également identifié quatre raisons fondamentales qui président à la mise en place d'une communication interne : aider le salarié à mieux travailler au quotidien, transmettre les valeurs et la culture d'entreprise, accompagner le changement, et prévenir et gérer les crises.

L'analyse des flux de communication nous a permis de distinguer trois formes principales : la communication descendante (de la direction vers les collaborateurs), la communication ascendante (des collaborateurs vers la direction) et la communication transversale (entre les services de même niveau hiérarchique). Chacune de ces formes présente des avantages et des limites spécifiques, et leur combinaison est essentielle pour une communication interne efficace.

Nous avons également mis en évidence les obstacles qui peuvent entraver la communication interne. L'analyse systémique des dysfonctionnements permet d'identifier des cas-types de problèmes communicationnels. Le manque de communication est fréquemment cité comme cause principale des difficultés organisationnelles. Plus récemment, des recherches ont identifié trois catégories de freins à l'appropriation des outils numériques : des freins communicationnels, des freins socio-organisationnels et des freins perceptifs.

Enfin, nous avons montré que la communication interne est aujourd'hui une fonction stratégique à part entière. La communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations. Travailler, c'est communiquer ; communiquer, c'est créer du lien ; communiquer, c'est rendre possible la performance globale.

Ainsi, ce chapitre a établi les fondements théoriques qui serviront de cadre d'analyse pour notre étude de terrain. Le chapitre suivant explorera les liens entre communication interne, prise de décision et performance organisationnelle.

Chapitre 02 :

COMMUNICATION INTERNE, PRISE DE DÉCISION ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

INTRODUCTION DU CHAPITRE

Après avoir posé les fondements théoriques de la communication interne dans le chapitre précédent, nous nous intéressons maintenant à ses effets sur deux dimensions clés de la vie organisationnelle au sein de NAFTAL Tiaret :

1-la prise de décision et la performance.

2- La prise de décision est au cœur du fonctionnement des organisations. Elle détermine les orientations stratégiques, l'allocation des ressources et la résolution des problèmes quotidiens.

Selon Herbert Simon, prix Nobel d'économie, la décision est au cœur du management : « manager, c'est décider ». La qualité des décisions dépend en grande partie de la qualité des informations disponibles et de la fluidité des échanges entre les acteurs. C'est ici que la communication interne joue un rôle déterminant.

Par ailleurs, la performance organisationnelle est l'objectif ultime de toute entreprise, et particulièrement pour NAFTAL Tiaret qui opère dans un secteur stratégique sensible. La performance se décline en plusieurs dimensions : efficacité, efficience, réactivité, innovation, etc. Selon Décaudin, Igalens et Waller, « la communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations » et « travailler, c'est communiquer ; communiquer, c'est créer du lien ; communiquer, c'est rendre possible la performance globale ». La communication interne contribue ainsi à cette performance en améliorant la coordination, en réduisant les conflits et en favorisant l'engagement des collaborateurs.

Ce chapitre explore ces liens en deux sections. La première section analyse la prise de décision en entreprise en l'appliquant au contexte de NAFTAL Tiaret. La deuxième section examine l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle de NAFTAL Tiaret et propose des modèles intégrateurs adaptés à cette direction

SECTION 1 : LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE :

1.1 Définition et typologies des décisions appliquées à NAFTAL Tiaret :

1.1.1 Définition de la décision :

La décision est un concept central dans la vie des organisations comme NAFTAL Tiaret. Elle peut être définie comme « un choix entre plusieurs alternatives effectué par un individu ou un groupe en vue d'atteindre un objectif »[15]. Cette définition met en évidence plusieurs éléments essentiels : la présence d'alternatives, la nécessité d'un choix, l'existence d'un objectif à atteindre, et l'implication d'un ou plusieurs acteurs.

Selon Peter Drucker, célèbre théoricien du management, la prise de décision est « le processus consistant à faire des choix en identifiant une décision, en rassemblant des informations et en évaluant des résolutions alternatives » [16]. Cette définition souligne l'importance de l'information et de l'évaluation dans le processus décisionnel. Herbert Simon, quant à lui, considère la décision comme le cœur même du management. Dans son ouvrage fondateur "Administrative Behavior", il affirme que « manager, c'est décider ». Cette affirmation est particulièrement pertinente pour les responsables de NAFTAL Tiaret qui doivent prendre quotidiennement des décisions impactant la distribution des produits pétroliers dans la région.

Bellut Serge propose une définition plus opérationnelle en considérant que la décision « c'est choisir l'action à entreprendre, c'est-à-dire choisir une action parmi toutes celles qui sont possibles » . Brenneman et Separi ajoutent une dimension contextuelle importante en définissant la décision comme « le choix réalisé à un moment donné dans un contexte précis, en tenant compte des contraintes et des objectifs à atteindre » . À NAFTAL Tiaret, les décisions sont en effet prises dans un contexte contraignant marqué par des impératifs de sécurité, des réglementations strictes et des enjeux de continuité du service public.

[15] ZARA, G. « Cours de Management : La prise de décision ». Université de Toulon, 2010. Pages 12, 18, 35-36.
[16] DRUCKER, Peter F., « The Effective Decision », *Harvard Business Review*, 1967, p. 1-8, spécifiquement p. 3.

1.1.2 Typologies des décisions appliquées à NAFTAL Tiaret

Les décisions peuvent être classées selon plusieurs critères. Le premier critère est le niveau hiérarchique. Selon **Zara**, on distingue trois types de décisions selon leur niveau dans l'organisation [17].

Les **décisions stratégiques** sont prises par la direction générale de NAFTAL au niveau national et engagent l'avenir de l'entreprise. Elles concernent les orientations à long terme, les investissements majeurs dans les infrastructures de distribution, et la définition de la politique commerciale. À **NAFTAL Tiaret**, ces décisions sont appliquées et déclinées localement par le directeur de direction.

Les **décisions tactiques** sont prises par les cadres intermédiaires de **NAFTAL Tiaret** (chefs de département) et déclinent la stratégie en actions concrètes. Elles concernent

l'allocation des ressources locales, la coordination entre les dépôts et les stations-service, la gestion des stocks de carburant, et le recrutement de personnel pour la direction.

Les **décisions opérationnelles** sont prises par les responsables opérationnels de **NAFTAL Tiaret** (chefs de service, responsables de dépôt) et concernent la gestion quotidienne. Il s'agit des décisions relatives à l'organisation des livraisons, à la gestion des stocks quotidiens, à la planification des tournées des camions-citernes, et à la résolution des problèmes immédiats sur le terrain.

Le deuxième critère de classification est le degré de répétition. On distingue les **décisions programmées** qui sont répétitives et répondent à des procédures établies. À **NAFTAL Tiaret**, la décision de réapprovisionner un dépôt lorsque le niveau de stock atteint un seuil minimum est une décision programmée. Les **décisions non programmées** sont nouvelles et nécessitent une réflexion spécifique, comme la gestion d'une rupture d'approvisionnement exceptionnelle ou la mise en place d'un nouveau service.

[17] ZARA, G. « Cours de Management : La prise de décision ». Université de Toulon, 2010. Pages 12, 18, 35-36.

Tableau N °05 : Typologie des décisions selon le niveau hiérarchique – Application à NAFTAL Tiaret

Type de décision	Niveau hiérarchique à NAFTAL Tiaret	Horizon de temps	Exemples concrets
Stratégique	Direction générale (Alger) appliquée par le directeur de Tiaret	Moyen et long terme	Orientation de la politique de distribution, investissements
Tactique	Chefs de département (RH, logistique, distribution)	Court et moyen terme	Allocation des ressources, gestion des stocks, recrutement local
Opérationnelle	Chefs de service, responsables de dépôt, chefs de station	Très court terme	Organisation des livraisons, gestion quotidienne des stocks

Source : tableau réalisé par l'entreprise

1.2 Les modèles de prise de décision appliqués à NAFTAL Tiaret

La littérature en sciences de gestion distingue plusieurs modèles de prise de décision. À **NAFTAL Tiaret**, ces modèles s'appliquent différemment selon les situations.

Le modèle classique de rationalité absolue postule que le décideur dispose de toutes les informations et choisit la meilleure alternative. À **NAFTAL Tiaret**, ce modèle s'applique difficilement car les responsables ne disposent jamais de toutes les informations en raison de l'incertitude liée aux livraisons, aux aléas climatiques, ou aux fluctuations de la demande. Ce modèle est souvent critiqué pour son caractère idéal et irréaliste.

Le modèle de la rationalité limitée, proposé par **Herbert Simon**, est le plus pertinent pour **NAFTAL Tiaret**. Selon ce modèle, le décideur ne dispose pas de toutes les informations, ne peut pas envisager toutes les alternatives, et se contente d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale. Simon parle de « satisficing » pour décrire ce comportement. Par exemple, le responsable logistique de **NAFTAL Tiaret** choisit un itinéraire de livraison qui est satisfaisant

Compte tenu des informations dont il dispose (état du trafic, disponibilité des camions, urgences), sans pouvoir explorer toutes les options possibles.

Le modèle incrémental, développé par **Charles Lindblom**, postule que les décisions sont prises par petites étapes successives. À **NAFTAL Tiaret**, ce modèle s'applique

Tableau N 06 : Modèles de prise de décision appliqués à NAFTAL

Modèle	Application à NAFTAL Tiaret	Exemple concret
Rationalité absolue	Difficilement applicable car information incomplète	Choix théorique du meilleur fournisseur sans contrainte de temps
Rationalité limitée	Très pertinent pour la gestion quotidienne	Choix d'un itinéraire de livraison satisfaisant sans explorer toutes les options
Incrémental	Adaptation progressive des processus	Ajustement progressif des tournées de livraison
Politique et de pouvoir	Négociation entre services aux intérêts divergents	Choix d'un fournisseur après négociation entre logistique et commercial

Source : tableau réalisé par l'auteur et prof de management Mr Bekouia Farouk

Particulièrement aux décisions d'ajustement des tournées de livraison ou de modification des plannings, qui se font progressivement en fonction des retours d'expérience [18].

Le modèle politique et de pouvoir considère les organisations comme des systèmes politiques. À **NAFTAL Tiaret**, ce modèle s'applique lorsque plusieurs services (logistique, commercial, RH) ont des intérêts divergents et doivent négocier pour trouver une solution acceptable pour tous. Par exemple, le choix d'un nouveau fournisseur peut faire l'objet de négociations entre différents départements.

1.3 Le rôle de l'information dans la prise de décision chez NAFTAL Tiaret :

[18] LINDBLOM, Charles, « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n° 2, 1959, p. 79-88.

L'information est au cœur du processus décisionnel à NAFTAL Tiaret. Pour qu'une décision soit de qualité, elle doit s'appuyer sur des informations de qualité. Les chercheurs Hambrick et Mason ont identifié trois aspects qui guident la prise de décision : une vision limitée due à des contraintes cognitives, une perception sélective, et l'interprétation de la situation perçue.

Une information de qualité doit répondre à plusieurs critères. À NAFTAL Tiaret, l'information doit être pertinente pour la décision à prendre (par exemple, le niveau des stocks pour décider d'un réapprovisionnement). Elle doit être exacte et fiable (les relevés de livraison doivent être corrects). Elle doit être actualisée (connaissance en temps réel de la situation des dépôts). Enfin, elle doit être accessible aux décideurs au moment du besoin.

La communication interne joue un rôle crucial dans la production, la circulation et l'utilisation de ces informations à NAFTAL Tiaret. Selon Mucchielli, la communication interne est « un processus d'échange et de partage d'informations qui permet la coordination des activités » . Elle permet de collecter les informations du terrain grâce à la communication ascendante (remontées des stations-service et des dépôts), de diffuser les informations nécessaires à chaque niveau grâce à la communication descendante (consignes de la direction), et de partager les informations entre services grâce à la communication transversale (coordination entre logistique et commercial)

Tableau N° 07 : Le rôle de la communication interne dans la prise de décision à NAFTAL TIARET

Type de communication	Direction	Rôle à NAFTAL Tiaret	Exemples concrets
Ascendante	Terrain → Direction	Remonter les informations des stations-service et dépôts	Rapports quotidiens des chefs de station, alertes de rupture
Descendante	Direction → Terrain	Diffuser les consignes et décisions stratégiques	Notes de service, réunions de direction, affichage

Transversale	Entre services	Coordonner les actions entre logistique, commercial et RH	Réunions de coordination, messagerie interne

Source : tableau réalisé par l'auteur et prof de management Mr Bekouia Farouk

1.4 Les facteurs qui influencent la prise de décision à NAFTAL Tiaret

1.4.1 L'information comme facteur clé de la décision à NAFTAL Tiaret

L'information joue un rôle fondamental dans la prise de décision à NAFTAL Tiaret. Les responsables doivent disposer d'informations fiables, pertinentes et actualisées pour prendre des décisions éclairées. Ces informations concernent principalement les niveaux de stock des dépôts de carburant, l'état du parc de camions-citernes (disponibilité, entretien, panne), les prévisions de consommation (saisonnières, liées aux jours fériés ou aux événements locaux), et les alertes de sécurité (incidents, risques, conformité réglementaire).

Selon Hambrick et Mason, trois aspects guident la prise de décision des individus une vision limitée due à des contraintes cognitives et des valeurs personnelles, une perception sélective dans cette vision limitée, et l'interprétation de la situation perçue [19]. L'information élargit ainsi le champ de vision souvent restreint des décideurs, qui est par ailleurs limité par l'urgence des situations et les contraintes opérationnelles quotidiennes.

À NAFTAL Tiaret, l'information est d'autant plus cruciale que le secteur pétrolier est soumis à des enjeux de sécurité et de continuité du service public. Une information incomplète ou erronée sur les niveaux de stock peut conduire à une rupture d'approvisionnement, avec des conséquences graves pour les usagers et pour l'image de l'entreprise. De même, une information tardive sur une panne de camion-citerne peut

[19] HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A., « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984, p. 193-206 p. 193.

entraîner des retards de livraison et des mécontentements chez les clients (stations-service, particuliers, entreprises).

Les sources d'information à NAFTAL Tiaret sont multiples : remontées des chefs de station, rapports des conducteurs, relevés des jauges des dépôts, alertes des systèmes informatiques, réunions de coordination, et notes de service de la direction nationale. La qualité de ces sources et la fluidité de leur transmission sont donc des éléments déterminants pour la qualité des décisions prises localement.

1.4.2 L'expérience et l'intuition des responsables à NAFTAL Tiaret

L'expérience et l'intuition des responsables sont également des facteurs déterminants dans la prise de décision à **NAFTAL Tiaret**. Contrairement au modèle de rationalité absolue qui postule que les décisions sont basées sur des calculs exhaustifs, les chercheurs du modèle naturaliste, comme **Zsambock et Klein**, mettent en avant l'importance de l'expérience passée et de l'intuition dans la prise de décision rapide[20].

L'intuition, selon **Dane et Pratt**, est un processus inconscient qui rassemble rapidement des éléments d'information épars et implique des jugements émotionnels[21]. Elle se développe avec l'expérience et permet aux décideurs expérimentés de réagir rapidement dans des situations complexes sans avoir à analyser exhaustivement toutes les options.

À **NAFTAL Tiaret**, un responsable logistique expérimenté sait intuitivement quels itinéraires privilégier en cas de mauvais temps ou de grève, sans avoir besoin d'une analyse détaillée de toutes les routes possibles. Cette intuition est le fruit de années de terrain, de connaissance des axes routiers de la région de Tiaret, des habitudes des conducteurs, et des aléas climatiques locaux. De même, un chef de dépôt expérimenté peut anticiper une rupture de stock avant que les relevés de jauge ne donnent l'alerte, simplement en observant le rythme des départs de camions et les retours des conducteurs.

[20] ZSAMBOCK, Christopher; KLEIN, Gary, « Naturalistic Decision Making », *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, vol. 8, n° 1, 2014, p. 3-12, p. 12

[21]. ZSAMBOCK, Christopher; KLEIN, Gary, « Naturalistic Decision Making », *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, vol. 8, n° 1, 2014, p. 3-12, p. 12

L'expérience permet également de développer des **heuristiques**, c'est-à-dire des raccourcis mentaux qui accélèrent la prise de décision. Par exemple, un responsable commercial de **NAFTAL Tiaret** peut savoir, par expérience, que la consommation de carburant augmente systématiquement les veilles de week-end et les jours fériés, et peut donc anticiper les besoins sans attendre les prévisions formelles.

Cependant, l'intuition a ses limites. Elle peut être influencée par des biais cognitifs (excès de confiance, ancrage, biais de confirmation) et par des émotions (stress, fatigue, pression hiérarchique). La formation des responsables à la reconnaissance de ces biais est donc un enjeu important pour **NAFTAL Tiaret**

1.4.3 Le contexte social et organisationnel à NAFTAL Tiaret

Le contexte social joue un rôle significatif dans la prise de décision selon la théorie néo-institutionnelle développée par **Di Maggio et Powell**[22]. Cette théorie met en évidence l'**isomorphisme institutionnel**, c'est-à-dire la tendance des organisations à devenir similaires pour rechercher la légitimité. Les décisions prises ne sont pas toujours basées sur une rationalité économique pure, mais sont influencées par des forces institutionnelles telles que les normes, les préférences des décideurs, les politiques et la culture organisationnelle. À **NAFTAL Tiaret**, plusieurs dimensions du contexte social et organisationnel influencent les décisions.

La culture organisationnelle de l'entreprise publique : NAFTAL, en tant qu'entreprise publique, est soumise à des règles de gestion spécifiques (respect des procédures, contrôle hiérarchique, transparence, non-conflit d'intérêts). Cette culture valorise la conformité et la prudence, ce qui peut ralentir la prise de décision mais garantit une certaine sécurité juridique. Les responsables de **NAFTAL Tiaret** doivent constamment trouver un équilibre entre la nécessité d'agir vite (pour répondre aux besoins du terrain) et l'obligation de respecter les procédures (pour éviter les sanctions).

Les normes professionnelles du secteur pétrolier : Le secteur pétrolier est fortement réglementé en matière de sécurité, d'environnement et de conformité. Les décisions prises à **NAFTAL Tiaret** doivent respecter ces normes, sous peinede sanctions administratives ou

[22]. Di MAGGIO, Paul J. ; POWELL, Walter W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, p. 147-160, p. 147

judiciaires. Par exemple, le choix d'un fournisseur ou d'un transporteur doit respecter des critères stricts de sécurité et de certification.

La recherche de légitimité : Les responsables de **NAFTAL Tiaret** cherchent à légitimer leurs décisions auprès de leur hiérarchie (direction nationale), des partenaires sociaux (syndicats), des autorités de tutelle (ministère), et des clients. Cette recherche de légitimité peut les conduire à adopter des décisions qui ne sont pas optimales sur le plan économique mais qui sont socialement acceptables. Par exemple, le maintien d'une station-service peu rentable pour des raisons d'aménagement du territoire relève de cette logique de légitimité.

Les rapports de pouvoir et les intérêts divergents : Selon le modèle politique de la décision, les organisations sont des arènes où s'affrontent des intérêts divergents. À **NAFTAL Tiaret**, les différents services (logistique, commercial, RH, financier) peuvent avoir des intérêts contradictoires. Par exemple, le service logistique peut vouloir optimiser les tournées pour réduire les coûts, tandis que le service commercial peut vouloir privilégier la satisfaction de certains clients (stations-service à fort volume). La décision finale résulte alors d'un compromis négocié entre ces différents acteurs.

Tableau° 08 : Le contexte social et organisationnel à NAFTAL Tiaret

Dimension	Application à NAFTAL Tiaret	Influence sur la décision
Culture d'entreprise publique	Respect des procédures, contrôle hiérarchique, transparence	Décisions prudentes, parfois lentes, mais sécurisées juridiquement
Normes professionnelles	Sécurité, environnement, conformité réglementaire	Choix des fournisseurs et transporteurs selon des critères stricts
Recherche de légitimité	Hiérarchie, syndicats, autorités, clients	Décisions socialement acceptables, parfois non optimales économiquement

Source : tableau réalisé par l'auteur et prof de management Mr bekouia

Tableau° 09 : Synthèse des facteurs d'influence et leviers d'amélioration à NAFTAL Tiaret

Facteur d'influence	Constat à NAFTAL Tiaret	Levier d'amélioration
Information	Informations parfois incomplètes ou tardives	Améliorer les systèmes de remontée d'information, digitaliser les relevés
Expérience et intuition	Responsables expérimentés, intuition fiable	Capitaliser sur l'expérience, former aux biais cognitifs
Contexte social	Culture de prudence, normes sectorielles strictes	Clarifier les objectifs, aligner les intérêts des services

Source : tableau réalisé par moi-même et l'entreprise

Section 02 : L'impact de la communication interne sur la performance :

2.1 Définition de la performance organisationnelle appliquée à NAFTAL Tiaret

2.1.1 L'évolution du concept de performance

La performance est un concept central dans la gestion des entreprises, mais sa définition a considérablement évolué au fil du temps. Longtemps réduite à sa seule dimension financière, la performance est aujourd'hui appréhendée comme un concept multidimensionnel qui intègre des aspects économiques, sociaux, organisationnels et environnementaux.

Selon **Philippe Lorino**, « la performance dans l'entreprise est tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »[23]. Cette définition, bien que fondatrice, met l'accent sur l'équilibre entre la valeur créée et les coûts engagés pour la créer.

Angèle Dohou et Nicolas Berland apportent un éclairage complémentaire essentiel en soulignant l'évolution historique du concept : « La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservaient la pérennité de l'entreprise.

Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale »[24]

[23] LORINO, Philippe, dans DORIATH, B. G., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3e édition, Dunod, Paris, 2007, p. 44-45

[24] DOHOU, Angèle ; BERLAND, Nicolas, dans DORIATH, B. G., *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, 3e édition, Dunod, Paris, 2007, p. 44.

Cette évolution est particulièrement pertinente pour **NAFTAL Tiaret**. En tant qu'entreprise publique opérant dans le secteur stratégique des hydrocarbures, la performance ne peut se mesurer uniquement à l'aune de la rentabilité financière.

Plusieurs autres dimensions sont tout aussi importantes : la sécurité des opérations (prévention des accidents, protection des personnes et des biens), la fiabilité de la distribution (continuité du service public, absence de rupture), la satisfaction des clients (stations-service, particuliers, entreprises industrielles), l'engagement des collaborateurs (climat social, absentéisme, motivation), et le respect de l'environnement (prévention des pollutions, gestion des déchets, réduction des émissions).

2.1.2 Les différentes dimensions de la performance à NAFTAL Tiaret

À **NAFTAL Tiaret**, la performance se décline en plusieurs dimensions interconnectées qui doivent être pilotées de manière cohérente.

- **La performance opérationnelle :** concerne l'efficacité et l'efficience des processus de distribution. Elle se mesure par la capacité à livrer les quantités prévues dans les délais impartis, à optimiser les tournées des camions-citernes pour réduire les coûts logistiques, à minimiser les pertes et les gaspillages, et à maintenir un haut niveau de disponibilité du parc de véhicules. L'efficacité se définit comme la capacité à atteindre les objectifs fixés, tandis que l'efficience est la capacité à atteindre ces objectifs avec un minimum de ressources.

- **La performance sécuritaire** : est cruciale dans le secteur pétrolier. Elle se mesure par l'absence d'accidents (incendies, explosions, fuites), le respect des normes de sécurité sur les dépôts et lors des transports (équipements de protection, procédures, formation), la formation du personnel aux gestes qui sauvent (premiers secours, évacuation), et la gestion des risques (prévention, détection, intervention). Une défaillance dans ce domaine peut avoir des conséquences catastrophiques pour les personnes, les biens et l'environnement.

- **La performance commerciale :** se mesure par la satisfaction des clients, la fidélisation de la clientèle, la réactivité face aux demandes urgentes, et la qualité de la relation commerciale. Les clients de **NAFTAL Tiaret** attendent une livraison fiable, ponctuelle et sécurisée. Tout

retard ou incident peut entraîner une perte de confiance et un transfert vers la concurrence, dans un secteur où la concurrence s'intensifie avec l'ouverture du marché

La performance sociale : est tout aussi importante. Elle se mesure par l'engagement des collaborateurs, le taux d'absentéisme, le turnover (départs volontaires), le climat social (conflits, grèves), la satisfaction au travail, et la qualité du dialogue social avec les représentants du personnel. Une entreprise dont les employés sont démotivés ou en conflit avec la direction ne peut pas être performante durablement

La performance environnementale : enfin, est devenue un enjeu majeur pour les entreprises du secteur pétrolier. Elle se mesure par la réduction des émissions de CO2 (consommation de carburant des camions, efficacité énergétique des dépôts), la gestion des déchets (traitement, recyclage), la prévention des pollutions (sols, eaux, air), et le respect des normes environnementales de plus en plus strictes.

2.1.3 Le rôle de la communication interne dans la performance

La communication interne contribue directement à chacune de ces dimensions de la performance. Une information qui circule bien permet d'améliorer la coordination entre les services, donc la performance opérationnelle.

Une information rapide permet de réduire les délais de réaction, donc la performance commerciale. Une information transparente favorise la confiance et l'engagement des collaborateurs, donc la performance sociale. Une circulation des idées stimule l'innovation, donc la performance globale. Ainsi, la communication interne n'est pas une fin en soi, mais un moyen stratégique pour atteindre la performance dans toutes ses dimensions. `

Selon **Décaudin, Igalens et Waller**, « la communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations » et « travailler, c'est communiquer ; communiquer, c'est créer du lien ; communiquer, c'est rendre possible la performance globale »[25]. Cette affirmation souligne le rôle fondamental de la communication interne comme vecteur de la performance organisationnelle.

[25] DÉCAUDIN, Jean-Marc ; IGALENS, Jacques ; WALLER, Stéphane, *La communication interne : stratégies et techniques*, 4e édition, Dunod, Paris, 2017, p. 8, 60

2.2 Les mécanismes d'impact de la communication interne sur la performance

Une communication fluide permet de coordonner les actions des différents services de NAFTAL Tiaret : la logistique (gestion des camions, des conducteurs et des tournées), le commercial (relation avec les clients, transmission des commandes), les ressources humaines (gestion du personnel, recrutement, formation, paie), la sécurité (prévention des risques, conformité réglementaire), et la direction (arbitrage et décision).

À **NAFTAL Tiaret**, une bonne coordination entre le service logistique et le service commercial est essentielle pour éviter les retards de livraison. Concrètement, si le service commercial accepte une commande urgente d'une station-service sans en informer immédiatement le service logistique, celui-ci risque de ne pas être en mesure de la satisfaire parce que les camions sont déjà engagés sur d'autres tournées ou parce que le conducteur n'a pas été prévenu.

Inversement, si le service logistique modifie les tournées pour des raisons d'optimisation sans en informer le service commercial, les clients peuvent être livrés à des horaires imprévus, ce qui génère des mécontentements et des réclamations.

Selon **Décaudin, Igalens et Waller**, « une des missions clés de la communication interne est de fournir au management les outils pour transmettre la vision de l'entreprise en tenant compte des réalités de terrain »[26].

La communication interne, par des réunions de coordination régulières, des comptes rendus systématiques, et des canaux d'information partagés (intranet, messagerie, tableaux de bord), permet de synchroniser les actions des différents services. Elle réduit ainsi les doublons, les malentendus et les conflits de priorité, ce qui améliore l'efficacité globale de l'organisation

[26]. DÉCAUDIN, Jean-Marc ; IGALENS, Jacques ; WALLER, Stéphane, *La communication interne : stratégies et techniques*, 4e édition, Dunod, Paris, 2017, p. 8, 60

2.2.2 La réduction des délais de réaction

Une information rapidement transmise permet de prendre des décisions plus rapidement et d'agir sans délai. À **NAFTAL Tiaret**, la rapidité de réaction est cruciale pour éviter les ruptures de stock, qui auraient des conséquences graves pour les usagers et pour l'image de l'entreprise.

Concrètement, si un chef de dépôt constate une baisse anormale du stock de carburant (par exemple, une consommation plus rapide que prévue en raison d'un pic de demande lié au froid ou à un événement local) et en informe immédiatement la direction par un canal de communication efficace (téléphone, messagerie interne, alerte automatisée), celle-ci peut déclencher un réapprovisionnement sans délai, évitant ainsi une rupture. De même, si un conducteur signale immédiatement une panne sur son camion-citerne, le service logistique peut organiser une réparation d'urgence ou un remplacement du véhicule rapidement, limitant l'impact sur les livraisons programmées.

La réduction des délais concerne également la remontée des informations du terrain vers la direction (communication ascendante) et la diffusion des décisions de la direction vers le terrain (communication descendante). Une alerte de sécurité (fuite, incident, comportement dangereux) qui remonte rapidement permet à la direction de prendre des mesures correctives avant qu'un accident ne survienne. Une consigne de sécurité qui descend rapidement du niveau national vers les équipes de **NAFTAL Tiaret** permet à celles-ci d'adapter leurs pratiques sans attendre. Selon **Peter Drucker**, l'importance de la prise de décision est directement liée à la capacité des dirigeants à mobiliser leurs équipes autour des objectifs communs [27].

2.2.3 Le renforcement de l'engagement des collaborateurs

Les collaborateurs de NAFTAL Tiaret qui sont informés et écoutés sont plus engagés dans leur travail. Un engagement fort se traduit par plusieurs effets positifs : une plus grande implication dans le travail quotidien, une meilleure qualité de service, une réduction de l'absentéisme, une réduction du turnover, et une plus grande propension à proposer des idées d'amélioration.

[27] DRUCKER, Peter F., *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, Harper & Row, New York, 1966. Traduction française : *L'efficacité du dirigeant*, Dunod, Paris, 1992, p. 33

À NAFTAL Tiaret, un conducteur de camion-citerne qui se sent informé des objectifs de la direction (par exemple, la réduction de la consommation de carburant ou l'amélioration de la sécurité) et consulté sur les difficultés du terrain (par exemple, les problèmes d'accès à certaines stations-service) sera plus motivé qu'un conducteur qui reçoit des ordres sans explication. La communication interne, par sa dimension ascendante (remontée des avis, des suggestions, des difficultés) et descendante (explication des décisions, partage des objectifs, reconnaissance du travail accompli), est le principal vecteur de cet engagement.

Des réunions d'équipe régulières, des entretiens individuels, des enquêtes de climat social, et des dispositifs de reconnaissance (prime, félicitations, évolution de carrière) sont autant d'outils qui renforcent l'engagement des collaborateurs. Selon Peter Drucker, « une prise de décision efficace permet aux dirigeants de mobiliser leurs équipes autour des objectifs communs ».

2.2.4 L'amélioration du climat social

Une communication interne de qualité contribue à un climat social apaisé, fondé sur la confiance et la transparence. À NAFTAL Tiaret, où les tensions sociales peuvent avoir des conséquences graves (grèves perturbant la distribution de carburant, blocages de dépôts, dégradations de matériel), un bon climat social est un facteur de performance durable.

Lorsque les collaborateurs se sentent respectés, écoutés et informés, ils sont moins sujets au stress, aux conflits interpersonnels, à la démotivation et aux comportements contre-productifs. La communication interne permet de prévenir les rumeurs et les malentendus. Dans une entreprise comme NAFTAL Tiaret, l'absence d'information officielle crée un vide que les rumeurs s'empressent de combler. Une rumeur sur une restructuration, un plan social, ou un changement de direction peut générer de l'anxiété, de la méfiance et des comportements de résistance.

En communiquant de manière proactive, transparente et régulière, la direction peut désamorcer ces rumeurs et maintenir un climat de confiance. La communication interne permet également de désamorcer les conflits avant qu'ils ne s'enveniment, en offrant des espaces de dialogue et de médiation. Enfin, elle contribue à créer un sentiment d'appartenance à une entreprise qui respecte ses employés, les informe et les consulte.

Selon Décaudin, Igalens et Waller, « la communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations » car elle « rend possible la performance globale ».

2.2.5 La favorisation de l'innovation

La circulation des idées et des informations favorise l'émergence d'innovations. Les collaborateurs qui échangent régulièrement sont plus créatifs et proposent des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés. À **NAFTAL Tiaret**, l'innovation peut prendre des formes très diverses.

Un conducteur peut proposer une idée pour optimiser les tournées de livraison, en suggérant un nouvel itinéraire ou un regroupement de livraisons qui réduit les kilomètres parcourus et la consommation de carburant. Un chef de dépôt peut proposer une idée pour améliorer la sécurité, en signalant un angle mort dangereux ou en suggérant un nouvel équipement de protection. Un responsable commercial peut proposer un nouveau service pour les stations-service, comme la livraison à horaires aménagés ou un système de suivi des commandes en ligne.

L'innovation est un facteur clé de compétitivité et de performance à long terme. Dans un secteur pétrolier en pleine mutation (transition énergétique, digitalisation, nouvelles attentes des clients), les entreprises qui n'innovent pas sont condamnées à décliner. En favorisant les échanges et le partage d'idées, la communication interne crée un terreau fertile pour l'innovation organisationnelle[28]. Des dispositifs comme les boîtes à idées, les réunions de créativité, les groupes de travail transversaux, ou les challenges internes peuvent stimuler cette innovation. Encore faut-il que la direction soit à l'écoute et donne les moyens de concrétiser les bonnes idées.

2.3 Les indicateurs de performance et les modèles intégrateurs :

2.3.1 Les indicateurs de performance pour piloter la communication interne

Pour mesurer l'impact de la communication interne sur la performance de NAFTAL Tiaret, plusieurs catégories d'indicateurs peuvent être utilisées. Ces indicateurs permettent à la

[28] IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes). « Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne ». Janvier 2011. Page 84

direction de piloter la communication interne comme une véritable fonction stratégique, au même titre que la logistique, le commercial ou les ressources humaines[29].

Les indicateurs de moyens mesurent les ressources que l'entreprise consacre à sa communication interne. À NAFTAL Tiaret, on peut ainsi recenser le nombre de réunions d'équipe organisées chaque mois dans chaque service, le nombre de notes de service diffusées aux collaborateurs par la direction, le taux de participation aux réunions d'information générales, le nombre de canaux de communication actifs (intranet, panneaux d'affichage, messagerie interne, journal interne), ou encore le budget alloué aux actions de communication interne. Ces indicateurs donnent une idée des efforts consentis par l'organisation, mais ils ne mesurent pas directement son efficacité.

Les indicateurs de résultats mesurent l'efficacité directe des actions de communication. À **NAFTAL Tiaret**, on peut mesurer le taux de lecture des communications (pourcentage de collaborateurs qui lisent effectivement les notes de service), la satisfaction des collaborateurs à l'égard de la communication interne via des enquêtes anonymes régulières, le nombre de remontées d'information issues du terrain (boîtes à idées, comptes rendus de réunion), ou le temps moyen de transmission d'une information entre deux services.

Les indicateurs d'impact mesurent les effets de la communication interne sur la performance globale de l'organisation. Ce sont les indicateurs les plus pertinents car ils relient directement la communication interne à la performance opérationnelle et stratégique. À **NAFTAL Tiaret**, on peut mesurer le taux d'absentéisme (indicateur indirect de l'engagement), le taux de turnover (départs volontaires), le nombre de conflits inter-services, le délai moyen de réponse aux ruptures de stock, ou le nombre d'idées innovantes proposées et mises en œuvre.

2.3.2 Le management participatif comme modèle intégrateur

Le **management participatif**, développé par **Rensis Likert** dans les années 1960, est une approche qui associe les collaborateurs à la prise de décision . Ce modèle repose sur l'idée que les décisions sont de meilleure qualité lorsqu'elles sont prises avec la participation de ceux qui

[29]. LIKERT, Rensis, *New Patterns of Management*, 1re édition, McGraw-Hill, New York, 1961, p. 35

seront affectés par elles, car ils apportent une connaissance fine du terrain et des contraintes opérationnelles.

À **NAFTAL Tiaret**, le management participatif pourrait prendre plusieurs formes concrètes. La mise en place de comités de consultation réguliers où les représentants des différents services (logistique, commercial, RH, sécurité) se réunissent pour discuter des problèmes communs et co-construire des solutions. L'organisation de réunions d'équipe où chaque collaborateur peut s'exprimer librement sur les difficultés rencontrées et proposer des améliorations. La mise en place de dispositifs de remontée d'idées (boîtes à idées physiques ou numériques, enquêtes, focus groups).

Les bénéfices attendus du management participatif sont multiples : une meilleure qualité des décisions grâce à la diversité des points de vue et à la prise en compte des réalités terrain ; une meilleure acceptation des décisions par les collaborateurs, car ils s'engagent naturellement dans ce qu'ils ont contribué à décider ; et un développement des compétences, car les collaborateurs apprennent à analyser des situations complexes, à évaluer des alternatives, et à faire des choix éclairés[30].

2.3.3 L'intelligence collective comme levier de résolution de problèmes

L'**intelligence collective**, concept développé par **Pierre Levy**, est la capacité d'un groupe à résoudre des problèmes complexes en mobilisant les compétences et les connaissances de chacun[31]. À **NAFTAL Tiaret**, l'intelligence collective repose sur plusieurs conditions : une communication fluide entre les services, un partage d'informations transparent, une confiance mutuelle entre la direction et les collaborateurs, et une reconnaissance des compétences de chacun, quelle que soit sa position dans la hiérarchie.

La communication interne est le vecteur de cette intelligence collective. Elle permet de mutualiser les savoirs terrain des conducteurs, des magasiniers et des chefs de station, qui connaissent les réalités du terrain mieux que personne. Elle permet de confronter les points de vue des différents services (logistique, commercial, sécurité), qui ont des perspectives

[30] BENOIT-MOREAU, Florence ; DELACROIX, Eva ; DE LASSUS, Christophe, « Chapitre 28. La communication interne », dans *Maxi fiches – Communication marketing*, 1re édition, Dunod, Paris, 2022, p. 110-113, p. 110
[31] LEVY, Pierre. *L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte, Paris, 1994. Page 56

complémentaires sur les mêmes problèmes. Elle permet de construire une vision partagée des objectifs de l'entreprise et des moyens pour les atteindre.

Dans une situation de crise, par exemple une rupture d'approvisionnement, l'intelligence collective permet de mobiliser rapidement toutes les compétences disponibles pour trouver une solution, plutôt que de laisser chaque service agir dans son coin. Les conducteurs peuvent suggérer des itinéraires alternatifs, les magasiniers peuvent réorganiser les stocks, les commerciaux peuvent informer et rassurer les clients, et la direction peut arbitrer et décider.

2.3.4 La communication interne comme levier de transformation organisationnelle

Enfin, la communication interne est un **levier de transformation** pour **NAFTAL Tiaret**. Le secteur pétrolier est en pleine mutation, sous l'effet de la transition énergétique, de la digitalisation, et des nouvelles attentes des clients. Pour survivre et prospérer, **NAFTAL Tiaret** doit se transformer. La communication interne joue un rôle crucial dans cette transformation.

Elle permet d'**accompagner le changement** en expliquant les raisons et les objectifs des transformations. Pourquoi digitaliser les processus de commande ? Pourquoi réorganiser les tournées ? Pourquoi former les conducteurs aux nouvelles normes de sécurité ? Sans explication, les changements sont perçus comme des contraintes imposées d'en haut et génèrent des résistances. Avec une bonne communication, ils sont compris et acceptés.

La communication interne permet également de **mobiliser les collaborateurs** autour des projets de transformation. Un collaborateur qui comprend le sens du changement et qui se sent associé à sa mise en œuvre est un collaborateur qui s'engage et qui contribue. Enfin, la communication interne permet de **favoriser l'appropriation des nouvelles pratiques** par le suivi, le feedback, la formation continue et la valorisation des réussites .

Selon **Benoit-Moreau, Delacroix et De Lassus**, la communication interne vise à informer les salariés sur le plan opérationnel et stratégique, mais aussi à les motiver en

développant leur implication et leur sentiment d'appartenance [32]. Cette double mission est cruciale pour **NAFTAL Tiaret** dans un secteur en pleine mutation. La transition énergétique, par exemple, va profondément modifier les métiers de l'entreprise. Les collaborateurs < besoin d'être informés, formés et accompagnés pour réussir cette transition.

Tableau ° 10 : Les cinq mécanismes d'impact de la communication interne à NAFTAL Tia

Mécanisme	Application concrète à NAFTAL Tiaret	Effet sur la performance
Coordination	Coordination entre service logistique (camions, tournées) et service commercial (commandes, urgences)	Réduction des erreurs de livraison, satisfaction des clients, optimisation des ressources
Réduction des délais	Alerte immédiate du chef de dépôt en cas de baisse anormale des stocks ; signalement rapide d'une panne par un conducteur	Évitement des ruptures de stock, continuité du service public, limitation des impacts
Engagement	Conducteurs informés des objectifs (sécurité, consommation) et consultés sur les difficultés terrain	Réduction de l'absentéisme et du turnover, meilleure qualité de service, implication accrue
Climat social	Transparence de la direction, écoute active, prévention des rumeurs, espaces de dialogue	Réduction des conflits sociaux, prévention des grèves, sentiment d'appartenance
Innovation	Circulation des idées (boîtes à idées, réunions, groupes de travail), soutien aux propositions	Optimisation des processus (tournées, sécurité), nouveaux services, compétitivité à long terme

[32] BENOIT-MOREAU, Florence ; DELACROIX, Eva ; DE LASSUS, Christel. « Chapitre 28. La communication interne ». In : *Maxi fiches - Communication marketing*. Dunod, Paris, 2022, pages 110 à 113. ISBN : 9782100548675. Page 110

Tableau° 11 : Les indicateurs de performance pour piloter la communication interne à NAFTAL Tiaret

Catégorie d'indicateurs	Exemples pour NAFTAL Tiaret	Mode de mesure
Indicateurs de moyens	Nombre de réunions d'équipe par mois, nombre de notes de service diffusées, taux de participation aux réunions, budget alloué	Analyse documentaire, entretiens avec les responsables
Indicateurs de résultats	Taux de lecture des communications, satisfaction des collaborateurs (enquêtes), nombre de remontées terrain, temps de transmission	Enquêtes, questionnaires, entretiens
Indicateurs d'impact	Taux d'absentéisme, turnover, nombre de conflits inter-services, délai de réponse aux ruptures, nombre d'innovations	Statistiques RH, analyse des processus, base de données

Source : Tableau réalisé par l'entreprise.

Tableau° 12 : Les modèles intégrateurs pour NAFTAL TIARET

Modèle intégrateur	Définition	Application à NAFTAL Tiaret
Management participatif	Association des collaborateurs à la prise de décision	Comités de consultation réguliers, réunions d'équipe participatives, boîtes à idées, enquêtes
Intelligence collective	Capacité d'un groupe à résoudre des problèmes complexes en mobilisant les compétences de chacun	Mutualisation des savoirs terrain, confrontation des points de vue entre services, vision partagée
Levier de transformation	Utilisation de la communication pour accompagner le changement	Explication des raisons et objectifs des transformations, mobilisation des équipes, appropriation des nouvelles pratiques

Source : Tableau réalisé par l'entreprise.

Conclusion du chapitre :

Ce deuxième chapitre avait pour objectif d'explorer les liens fondamentaux entre la communication interne, la prise de décision et la performance organisationnelle, en appliquant ces concepts théoriques au contexte spécifique de NAFTAL Tiaret. Après avoir posé les fondements théoriques de la communication interne dans le chapitre précédent, il s'agissait ici de comprendre comment la communication interne influence concrètement deux dimensions clés de la vie organisationnelle : d'une part, la qualité et la rapidité des décisions prises par les responsables de l'entreprise, et d'autre part, la performance globale de l'organisation dans ses multiples dimensions. Pour mener cette analyse, nous avons structuré le chapitre en deux grandes sections complémentaires, la première étant consacrée à l'étude approfondie de la prise de décision en entreprise, la seconde à l'impact de la communication interne sur la performance.

La première section nous a permis de comprendre que la décision est un acte fondamental du management. Selon Herbert Simon, prix Nobel d'économie, « manager, c'est décider ». Cette affirmation, simple en apparence, révèle l'importance cruciale de la prise de décision dans toutes les activités de l'entreprise, de la planification stratégique à la gestion opérationnelle quotidienne. La décision se définit comme un choix entre plusieurs alternatives effectué par un individu ou un groupe en vue d'atteindre un objectif. L'application de cette typologie à NAFTAL Tiaret a montré que les décisions y sont variées et se situent à différents niveaux hiérarchiques. Les décisions stratégiques sont prises par la direction nationale et déclinées localement par le directeur de direction ; les décisions tactiques sont prises par les chefs de département et concernent l'allocation des ressources locales et la coordination entre les services ; les décisions opérationnelles sont prises quotidiennement par les responsables de dépôt, les chefs de station et les conducteurs, et concernent l'organisation des livraisons et la gestion des urgences. Cette diversité des décisions implique des besoins en information et en communication tout aussi diversifiés.

L'analyse des modèles de prise de décision a révélé que le modèle de rationalité absolue, qui postule que le décideur dispose de toutes les informations et choisit la meilleure alternative, est difficilement applicable à NAFTAL Tiaret en raison de l'incertitude inhérente

au secteur pétrolier, marqué par des aléas climatiques, des fluctuations de la demande, des pannes et des mouvements sociaux. En revanche, le modèle de rationalité limitée d'Herbert Simon est le plus pertinent : les responsables de NAFTAL Tiaret ne disposent jamais de toutes les informations, ne peuvent pas envisager toutes les alternatives, et se contentent d'une solution satisfaisante plutôt qu'optimale. Le modèle incrémental de Lindblom s'applique particulièrement aux ajustements progressifs des tournées de livraison et des plannings. Le modèle politique de Cyert et March éclaire les situations où plusieurs services aux intérêts divergents, comme la logistique, le commercial et la sécurité, doivent négocier pour trouver un compromis acceptable. L'information est au cœur du processus décisionnel. Pour qu'une décision soit de qualité, elle doit s'appuyer sur des informations pertinentes, exactes, actualisées et accessibles. La communication interne joue un rôle crucial dans la production, la circulation et l'utilisation de ces informations. Selon Mucchielli, la communication interne est « un processus d'échange et de partage d'informations qui permet la coordination des activités et la construction d'un sens partagé ».

La seconde section nous a permis de comprendre que la performance ne se réduit pas à la seule dimension financière. Selon Angèle Dohou et Nicolas Berland, « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Mais depuis quelques années, on est passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale ». À NAFTAL Tiaret, cette évolution est particulièrement pertinente. La performance opérationnelle concerne l'efficacité et l'efficience des processus de distribution. La performance sécuritaire est cruciale dans le secteur pétrolier. La performance commerciale se mesure par la satisfaction des clients. La performance sociale se mesure par l'engagement des collaborateurs, le climat social et la qualité du dialogue social. La performance environnementale est devenue un enjeu majeur avec la transition énergétique. La communication interne contribue directement à chacune de ces dimensions de la performance, ce qui en fait un levier stratégique essentiel.

La communication interne influence la performance de NAFTAL Tiaret par cinq mécanismes principaux. Le premier mécanisme est l'amélioration de la coordination entre les services, qui permet de synchroniser les actions de la logistique, du commercial, des ressources humaines et de la sécurité, réduisant ainsi les erreurs et les conflits. Le deuxième mécanisme est la réduction des délais de réaction : une information rapidement transmise permet d'éviter

les ruptures de stock et de limiter l'impact des incidents. Le troisième mécanisme est le renforcement de l'engagement des collaborateurs : des employés informés et écoutés sont plus impliqués, plus productifs et moins absents. Le quatrième mécanisme est l'amélioration du climat social : la transparence et l'écoute préviennent les rumeurs et les conflits, réduisant ainsi les risques de grève. Le cinquième mécanisme est la favorisation de l'innovation : la circulation des idées stimule la créativité et l'amélioration continue. Ces cinq mécanismes agissent en synergie et créent un cercle vertueux de performance. Pour piloter la communication interne comme une fonction stratégique, NAFTAL Tiaret doit disposer d'indicateurs de performance adaptés. Trois catégories d'indicateurs ont été proposées : les indicateurs de moyens mesurent les ressources dédiées comme le nombre de réunions ou le taux de participation ; les indicateurs de résultats mesurent l'efficacité directe comme le taux de lecture ou la satisfaction des collaborateurs ; les indicateurs d'impact mesurent les effets sur la performance globale comme l'absentéisme, le turnover ou le délai de réponse aux ruptures.

Trois modèles intégrateurs permettent d'articuler harmonieusement communication interne, prise de décision et performance. Le management participatif, développé par Rensis Likert , associe les collaborateurs à la prise de décision, ce qui améliore la qualité et l'acceptation des décisions. L'intelligence collective, concept développé par Pierre Levy , mobilise les compétences de chacun pour résoudre des problèmes complexes, en particulier en situation de crise. La communication interne comme levier de transformation accompagne le changement, mobilise les équipes et favorise l'appropriation des nouvelles pratiques. Ces modèles offrent des pistes concrètes pour repenser la gouvernance de NAFTAL Tiaret et améliorer sa performance globale.

En définitive, ce chapitre a démontré que la communication interne est bien plus qu'un simple outil de transmission d'informations. Elle est un levier stratégique essentiel pour améliorer la qualité et la rapidité des décisions, renforcer la coordination entre les services, engager les collaborateurs, apaiser le climat social, stimuler l'innovation, et in fine, améliorer la performance globale de l'organisation. Les enseignements théoriques de ce chapitre constituent un cadre d'analyse précieux pour l'étude de terrain que nous allons mener au sein de NAFTAL Tiaret. Il s'agira désormais de confronter ces concepts à la réalité du terrain, d'observer les pratiques réelles de communication interne, de recueillir la parole des acteurs, et d'analyser les forces et les faiblesses du système actuel. Cette confrontation permettra de

vérifier nos hypothèses de recherche et de formuler des recommandations opérationnelles pour améliorer la communication interne au sein de cette direction stratégique de NAFTAL. C'est l'objet du prochain chapitre, qui nous plongera au cœur de NAFTAL Tiaret pour y mener notre enquête de terrain.

Chapitre 03 :

LA COMMUNICATION INTERNE CHEZ NAFTAL TIARET

Introduction du chapitre :

Ce troisième chapitre constitue le cœur pratique de notre travail de recherche. Il est consacré à la mise en perspective concrète des concepts théoriques développés dans les deux chapitres précédents. Après avoir posé les fondements théoriques de la communication interne dans le chapitre premier, puis exploré les liens entre communication interne, prise de décision et performance organisationnelle dans le chapitre deuxième, nous nous attachons désormais à confronter ces acquis théoriques à la réalité du terrain. Pour ce faire, nous avons choisi d'étudier le cas de NAFTAL Tiaret, une direction régionale de l'entreprise publique NAFTAL, spécialisée dans la distribution de produits pétroliers. Cette entreprise a été sélectionnée pour plusieurs raisons. D'abord, son rôle stratégique dans l'économie algérienne, en tant qu'acteur majeur de la distribution de carburants, justifie une attention particulière à ses mécanismes de gouvernance interne. Ensuite, la taille et la complexité de son organisation (plusieurs dépôts, des stations-service, une flotte de camions-citernes) en font un terrain d'étude riche pour analyser les flux d'information et les processus décisionnels. Enfin, la possibilité d'effectuer un stage au sein de cette direction nous a offert un accès privilégié aux acteurs et aux documents internes.

Notre démarche s'inscrit dans une approche qualitative, fondée sur une étude de cas unique. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de plusieurs catégories d'acteurs : des responsables (directeur de direction, chef de département ressources humaines, chef de dépôt), des collaborateurs de terrain (conducteurs, chefs de station), ainsi que des étudiants stagiaires et un professeur encadrant. Par ailleurs, nous avons réalisé une observation directe tout au long de notre stage, ce qui nous a permis de saisir les dynamiques informelles de communication, souvent absentes des discours officiels. L'ensemble de ces données a été traité par une analyse de contenu thématique, dont les résultats sont présentés dans ce chapitre. Ce chapitre est structuré en deux sections. La première section présente l'organisme d'accueil, NAFTAL Tiaret, ainsi que la démarche méthodologique adoptée pour mener notre enquête de terrain. La deuxième section propose l'analyse et l'interprétation des données recueillies, avant de formuler des recommandations opérationnelles à destination de l'entreprise.

SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et démarche méthodologique de l'enquête

1.1 Présentation générale de NAFTAL

NAFTAL, acronyme de Nationale de Transport et de Commercialisation des Produits Pétroliers, est une entreprise publique algérienne de premier plan. Elle a été créée en 1981, dans le cadre de la restructuration du secteur des hydrocarbures, par détachement de certaines activités de SONATRACH, le groupe national pétrolier et gazier. Depuis sa création, NAFTAL a pour mission principale d'assurer le transport, le stockage et la commercialisation des produits pétroliers sur l'ensemble du territoire national. Ses activités couvrent la distribution de carburants (essence, gasoil, carburant aviation), de gaz de pétrole liquéfié (GPL) destiné aux particuliers et aux industries, ainsi que de lubrifiants et de bitumes.

NAFTAL est une société par actions (SPA) détenue à 100 % par SONATRACH, ce qui en fait une filiale stratégique du groupe. L'entreprise emploie environ 30 000 personnes à l'échelle nationale et gère un réseau de plus de 3 000 stations-service réparties sur l'ensemble du territoire algérien. Elle dispose également de plusieurs dizaines de dépôts de stockage de carburants et d'une flotte importante de camions-citernes pour assurer la distribution. Au-delà de son rôle économique, NAFTAL joue une fonction de service public, en garantissant la sécurité d'approvisionnement énergétique du pays, même dans les régions les plus reculées. Cette mission stratégique confère à l'entreprise une responsabilité particulière en matière de continuité et de fiabilité des opérations.

Tableau N° 13 : Fiche d'identité de NAFTAL

Éléments	Information
Date de création	1981
Statut juridique	Société par action (SPA)
Actionnaire	SONATRACH (100%)
Effectif national	Environ 30000 employés
Réseau de distribution	Plus de 3000 stations-service
Nombre de dépôts	Plus de 50 dépôts
Flotte de camions citernes	Plus de 1000 véhicules

Missions principales	Transport, stockage, commercialisations des produits pétroliers

Source : Tableau réalisé par l'entreprise.

1.2 Présentation de la direction de Tiaret

La direction de Tiaret est l'une des nombreuses directions régionales de NAFTAL. Elle a été créée au début des années 1990, dans le cadre de la politique de décentralisation de l'entreprise, afin de rapprocher la gestion des opérations des territoires desservis. La direction de Tiaret couvre la wilaya de Tiaret ainsi que plusieurs wilayas environnantes, ce qui représente un vaste territoire marqué par une diversité de reliefs (plaines, montagnes, zones semi-arides).

Depuis sa création, la direction de Tiaret a connu plusieurs phases de développement. Dans les années 1990, elle s'est d'abord concentrée sur la mise en place des infrastructures de base : construction de dépôts, acquisition de camions-citernes, ouverture de stations-service. Dans les années 2000, elle a procédé à une extension significative de son réseau de stations-service, passant d'une dizaine à plus de trente points de vente.

Dans les années 2010, la modernisation des infrastructures a été la priorité : mise aux normes de sécurité des dépôts, remplacement des camions vétustes, introduction de logiciels de gestion des stocks. Depuis les années 2020, la direction de Tiaret est engagée dans un processus de digitalisation, avec l'introduction d'outils informatiques pour le suivi des livraisons et la gestion des stocks.

Aujourd'hui, la direction de Tiaret est considérée comme l'une des directions régionales les plus importantes de l'ouest du pays, tant par son volume d'activité que par la qualité de ses infrastructures. Elle emploie environ 300 personnes, réparties entre le siège de la direction, les dépôts et les stations-service.

Tableau N° 14 : Étapes clés de l'histoire de la direction de Tiaret

Période	**Évènement**	**Description sommaire**
Années 1990	Création de la direction	Mise en place des premières infrastructures
Années 2000	Extension du réseau	Ouverture de nouvelles stations-service
Années 2010	Modernisation	Mise aux normes de sécurité, renouvellement de la flotte

Années 2020	Digitalisation	Introduction d'outils informatiques de gestion

Source : Tableau réalisé par l'entreprise**.**

1.3 Organisation de la direction de Tiaret

La direction de Tiaret est organisée selon une structure hiérarchique fonctionnelle, classique pour une entreprise publique de cette taille. À sa tête se trouve un directeur de direction, nommé par la direction nationale d'Alger. Il est responsable de l'ensemble des activités de la direction : distribution de carburant, gestion des stocks, sécurité, ressources humaines, finances, et communication. Il est assisté par plusieurs chefs de département, chacun ayant une responsabilité spécifique.

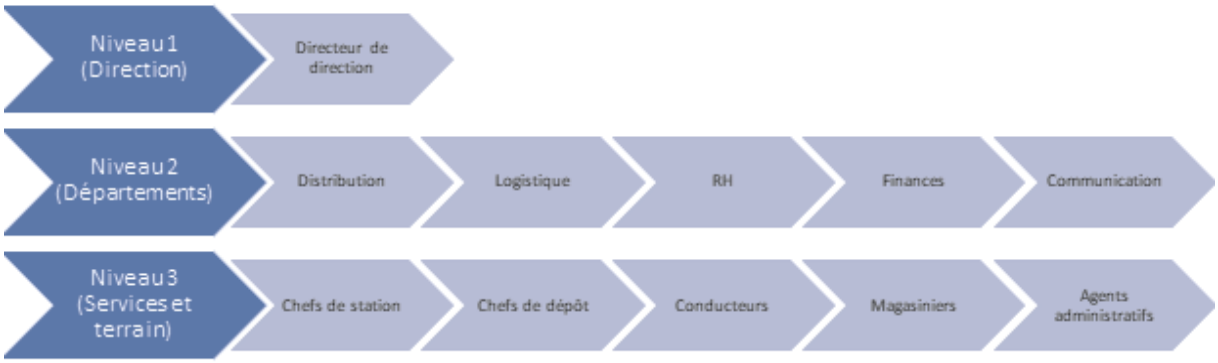
Le département distribution gère l'ensemble des stations-service de la région. Il est responsable de la relation avec les exploitants des stations, de la fixation des prix (dans le respect de la réglementation), du suivi des ventes et de la qualité du service. Le département logistique est sans doute le plus critique pour la continuité des opérations.

Il gère les dépôts de stockage de carburant, les niveaux de stocks, la maintenance des camions-citernes, la planification des tournées de livraison, et la relation avec les conducteurs. Le département ressources humaines gère l'ensemble du personnel de la direction : recrutement, formation, gestion des carrières, paie, administration du personnel, et relations sociales avec les syndicats. Le département finances et comptabilité assure la gestion budgétaire, la comptabilité, le suivi des factures fournisseurs et clients, et le reporting financier à la direction nationale. Enfin, le département communication est chargé de la communication interne (information des employés, circulation des consignes) et externe (relations avec les médias, communication institutionnelle).

Il existe également un service sécurité, directement rattaché au directeur, qui veille à l'application des normes de sécurité sur tous les sites (dépôts, stations, camions). Les effectifs de la direction de Tiaret se répartissent en plusieurs catégories : les cadres (direction, chefs de département, ingénieurs), les agents de maîtrise (chefs de dépôt, chefs de station, superviseurs), les ouvriers et opérateurs (conducteurs, magasiniers, mécaniciens, agents de sécurité). Cette

diversité de profils rend la communication interne particulièrement complexe, car les besoins en information et les canaux préférés varient considérablement d'une catégorie à l'autre.

Organigramme simplifié de la direction de Tiaret



Source : Tableau réalisé par l'entreprise**.**

1.4 Missions et activités quotidiennes

Les missions de la direction de Tiaret sont nombreuses et variées, mais elles s'articulent autour d'un objectif central : assurer une distribution fiable, sécurisée et rentable des produits pétroliers. La mission la plus visible est la distribution de carburant aux stations-service et aux clients industriels (cimenteries, centrales électriques, grandes entreprises agricoles).

Cette distribution doit être ponctuelle, en quantité suffisante, et dans le respect des normes de qualité. La gestion des stocks et des dépôts est tout aussi cruciale : les niveaux de carburant dans les dépôts doivent être surveillés en permanence pour éviter les ruptures, qui auraient des conséquences graves sur l'approvisionnement de toute une région.

La maintenance du parc de camions-citernes et des infrastructures est également une mission récurrente. Un camion en panne, c'est une livraison retardée, un client mécontent, et parfois une rupture de stock dans une station-service.

Le respect des normes de sécurité et de l'environnement est une priorité absolue dans le secteur pétrolier. Les dépôts de carburant sont des sites à risque (incendie, explosion, pollution).

Les procédures de sécurité doivent être rigoureusement appliquées, et les employés régulièrement formés. Enfin, la relation avec les clients, qu'ils soient exploitants de stations-service ou particuliers, est essentielle pour maintenir la confiance et assurer la pérennité de l'activité.

Les réclamations doivent être traitées rapidement, et les attentes en matière de service doivent être constamment évaluées et satisfaites.

1.5 Objectif de l'enquête et choix méthodologique

Notre enquête de terrain a été conçue avec un objectif clair : analyser le rôle concret de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein de NAFTAL Tiaret.

Plus précisément, nous cherchons à comprendre comment la communication interne est perçue par les différents acteurs de l'organisation, quels sont ses effets sur la rapidité et la qualité des décisions (notamment en situation d'urgence), et comment elle contribue à la performance globale de l'entreprise (coordination entre services, engagement des employés, climat social, innovation).

Tableau N° 15 : Justification du choix méthodologique

Critère	Approche qualitative retenue	Justification pour NAFTAL Tiaret
Objectif	Comprendre des phénomènes complexes	La communication interne est multidimensionnelle et subjective
Nature des données	Mots, discours, perceptions	Les ressentis des employés sont essentiels
Échantillon	Taille limitée, échantillonnage raisonné	On interroge des acteurs représentatifs, pas un grand nombre
Outils	Entretiens semi-directifs, observation directe	On privilégie la profondeur à la largeur
Analyse	Analyse de contenu thématique	On cherche des thèmes récurrents, pas des corrélations statistiques

Source : Tableau réalisé par l'entreprise**.**

Pour répondre à cet objectif, nous avons opté pour une approche qualitative. Ce choix méthodologique n'est pas anodin. Il repose sur la conviction que la communication interne est un phénomène complexe, profondément ancré dans le contexte spécifique de l'entreprise, et qu'il ne peut être réduit à une série d'indicateurs chiffrés.

Ce que nous cherchons à comprendre, ce n'est pas « combien » de notes de service sont diffusées, mais « comment » les informations circulent réellement, « pourquoi » certaines remontées sont filtrées, « ce que » ressentent les employés lorsqu'ils sont écoutés (ou ignorés). La méthode qualitative est particulièrement adaptée à ce type de questions.

Elle permet d'interroger en profondeur les pratiques, les représentations et les logiques d'action des individus. Elle offre une lecture nuancée des processus en jeu, en restituant la complexité et parfois les contradictions du vécu des acteurs. Elle ne cherche pas à généraliser des résultats à toute la population, mais à produire une connaissance située et contextualisée, riche d'enseignements pour l'entreprise étudiée.

1.6 Outils de collecte des données

Pour mener notre enquête de terrain, nous avons utilisé deux outils complémentaires, chacun ayant ses forces et ses limites. L'entretien semi-directif a été notre outil principal. Nous avons choisi ce format d'entretien parce qu'il offre un équilibre entre la liberté d'expression de l'interviewé et le cadrage nécessaire pour rester focalisé sur notre objet d'étude.

Concrètement, nous avons préparé un guide d'entretien comportant une série de thèmes et de questions ouvertes, mais nous avons laissé chaque personne interrogée développer ses réponses, donner des exemples, raconter des anecdotes. Cette souplesse nous a permis de recueillir des informations riches et souvent inattendues, que nous n'aurions pas obtenues avec un questionnaire fermé.

Nous avons mené des entretiens avec des responsables (directeur, chef RH, chef de dépôt) et, dans une moindre mesure, avec des employés de terrain. Chaque entretien a duré entre trente minutes et une heure. Ils ont été réalisés dans des bureaux ou des salles de réunion, dans un climat de confiance que nous avons pris soin d'instaurer en garantissant l'anonymat des propos. Nous avons pris des notes manuscrites détaillées pendant chaque entretien.

L'observation directe a été notre outil complémentaire, mais il s'est révélé tout aussi précieux. En effet, nous avons eu la chance d'effectuer un stage de Plusieurs mois au sein de NAFTAL Tiaret. Cette immersion prolongée nous a permis d'observer la communication interne en situation réelle, non pas à travers le filtre des discours, mais directement, dans les bureaux, dans les dépôts, lors des réunions, lors des échanges informels entre collègues.

Nous avons pu constater, par exemple, la manière dont une alerte de rupture de stock était transmise (ou non) du dépôt à la direction. Nous avons observé l'utilisation (ou la non-utilisation) des outils d'affichage, la fréquence et la tonalité des réunions d'équipe, la circulation des rumeurs en l'absence d'information officielle.

Cette observation directe nous a donné accès à des dimensions de la communication interne que les entretiens seuls n'auraient pas révélées : les non-dits, les tensions latentes, les court-circuit d'information, les initiatives individuelles.

1.7 Le guide d'entretien

Nous avons élaboré un guide d'entretien structuré pour garantir que tous les thèmes importants soient abordés, tout en laissant une marge de liberté à l'interviewé. Ce guide est organisé en sept sections thématiques. La première section recueille les informations générales sur le participant (profil, fonction, ancienneté, service de rattachement).

Ces informations sont essentielles pour contextualiser les réponses. La deuxième section porte sur la perception générale de la communication interne : comment le participant évalue-t-il la qualité de la communication, quels sont les canaux utilisés, quelle est leur efficacité perçue ?

La troisième section aborde spécifiquement la communication ascendante, c'est-à-dire la remontée d'informations du terrain vers la hiérarchie. Les questions portent sur la liberté d'expression, la prise en compte des alertes, l'existence de dispositifs formels de remontée (comme des boîtes à idées).

La quatrième section est consacrée à la communication et à la prise de décision. Nous cherchons à savoir si les décisions sont rapides, si elles sont de qualité, si les collaborateurs y sont associés, et si des exemples de dysfonctionnements liés à une mauvaise communication peuvent être cités.

La cinquième section concerne l'impact de la communication interne sur la performance et le climat social. Nous interrogeons le lien perçu entre communication interne et coordination, engagement, climat social, innovation.

La sixième section identifie les obstacles et difficultés rencontrés : hiérarchie trop rigidemanque d'outils, manque de réunions, manque de transparence, etc.

Tableau N° 16 : Structure du guide d'entretien

Section	Thème	Nombre de questions	Les question
1	Informations générales	3	Quelle est votre fonction et depuis combien de temps ?
2	Perception générale de la CI	3	Comment évaluez-vous la qualité de la communication interne ?
3	Communication ascendante	2	Vous sentez-vous libre de remonter vos idées ou problèmes ?
4	CI et prise de décision	3	La communication interne influence-t-elle la rapidité des décisions ?
5	CI et performance	3	Pensez-vous que la CI améliore la coordination entre services ?
6	Obstacles	1	Quel est le principal obstacle à une bonne CI selon vous ?
7	Suggestions	3	Quelles améliorations proposez-vous pour renforcer la CI ?

Source : Tableau réalisé par l'entreprise**.**

Enfin, la septième section recueille les suggestions et propositions d'amélioration, en demandant aux participants ce qu'ils changeraient concrètement pour améliorer la communication interne.

1.8 Choix des participants et présentation de l'échantillon

La sélection des participants à notre enquête a été réalisée selon la méthode de l'échantillonnage raisonné.

Contrairement à l'échantillonnage aléatoire, qui vise la représentativité statistique, l'échantillonnage raisonné vise la pertinence qualitative. Nous avons choisi les participants en fonction de leur capacité à nous éclairer sur notre objet d'étude.

Nous avons ciblé trois grandes catégories d'acteurs. La première catégorie est celle des responsables ayant un rôle décisionnel ou stratégique dans la communication interne : le directeur de direction, le chef du département ressources humaines (qui a une responsabilité sur la communication interne), et le chef de dépôt (qui est à l'interface entre la direction et le terrain).

Ces responsables nous donnent une vision « d'en haut » de la communication interne. La deuxième catégorie est celle des collaborateurs de terrain, directement concernés par la communication interne au quotidien : un conducteur de camion-citerne (qui reçoit des consignes et remonte des alertes), un chef de station (qui gère une petite équipe et une relation client).

Ces collaborateurs nous donnent une vision « du bas » de la communication interne. La troisième catégorie comprend des acteurs extérieurs à l'entreprise, mais en contact régulier avec elle : un étudiant stagiaire ayant effectué son stage à NAFTAL Tiaret (vision fraîche et sans a priori), et un professeur encadrant ayant suivi plusieurs stages dans l'entreprise (vision comparative sur plusieurs années). Ces profils nous permettent d'enrichir l'analyse avec des regards extérieurs.

Tableau N° 17 : Présentation détaillée des participants à l'enquête

Participant	Fonction	Ancienneté	Type d'entretien	Objectif de l'inclusion
P1	Directeur de direction	15 ans	Entretien semi-directif	Vision stratégique
P2	Chef département RH	7 ans	Entretien semi-directif	Vision sur la politique RH et CI
P3	Chef de dépôt	6 ans	Entretien semi-directif	Vision terrain, interface direction/opérationnel
P4	Conducteur	5 ans	Questionnaire	Exécutant

P5	Chef de station	4 ans et 6 mois	Questionnaire	Management de proximité
P6	Étudiant stagiaire	3 mois	Questionnaire	Vision extérieure,
P7	Professeur encadrant	7 ans	Questionnaire	Vision comparative sur plusieurs années

Source : Tableau réalisé par l'entreprise**.**

1.9 Méthode d'analyse des données

1.9.1 Choix de l'analyse de contenu thématique

Pour traiter les données recueillies lors de nos entretiens semi-directifs et de nos questionnaires, nous avons opté pour une **analyse de contenu thématique**. Ce choix méthodologique n'est pas anodin.

L'analyse de contenu thématique est une technique de recherche qualitative largement reconnue en sciences de gestion et en sciences sociales. Elle consiste à repérer, dans les discours des interviewés (retranscrits à partir de nos notes prises lors des entretiens), les thèmes généraux récurrents, et à les regrouper par catégories significatives.

Contrairement à l'analyse statistique, qui cherche à mesurer des fréquences et à établir des corrélations, l'analyse thématique vise à **comprendre le sens** que les acteurs donnent à leurs pratiques, à leurs expériences et à leurs perceptions. Elle est particulièrement adaptée à notre objet d'étude – la communication interne – qui est par nature un phénomène subjectif, contextuel et multidimensionnel.

1.9.2 Les étapes de l'analyse de contenu thématique

L'analyse de contenu thématique que nous avons menée suit un processus rigoureux en **cinq étapes principales**. Chaque étape a été réalisée avec soin pour garantir la fiabilité et la validité de nos interprétations.

Première étape : La transcription et la lecture flottante. Dans un premier temps, nous avons retranscrit l'intégralité des entretiens et des questionnaires à partir de nos notes manuscrites prises pendant les échanges.

Cette transcription a été réalisée le plus fidèlement possible, en respectant le vocabulaire utilisé par les participants (y compris leurs expressions propres).

Ensuite, nous avons procédé à une **lecture flottante** de l'ensemble du matériau. Cette lecture, sans grille préétablie, nous a permis de nous imprégner du contenu, de repérer les premiers thèmes saillants, et de nous faire une idée globale de la richesse et de la diversité des discours.

Cette étape est essentielle pour éviter que nos préconceptions théoriques ne filtrent trop précocement les données.

Deuxième étape : L'identification des thèmes émergents. Après cette première lecture, nous avons procédé à une **identification systématique des thèmes émergents**. Un thème émergent est une idée, une opinion, un fait, une expérience ou un jugement qui revient fréquemment d'un entretien à l'autre, ou qui, même s'il est cité une seule fois, apparaît comme particulièrement significatif pour comprendre la situation.

Par exemple, le thème « absence d'outils numériques » est revenu dans cinq entretiens sur sept. Le thème « sentiment de ne pas être écouté » est revenu dans quatre entretiens.

Nous avons listé tous les thèmes identifiés, sans chercher à les classer ou à les hiérarchiser dans un premier temps.

Troisième étape : La catégorisation et la structuration des thèmes. Une fois la liste des thèmes établie, nous avons procédé à leur **regroupement par catégories significatives**.

Nous avons rapproché les thèmes qui semblaient relever d'une même dimension de la communication interne. Par exemple, les thèmes « canaux utilisés », « fréquence des réunions », « satisfaction des employés » ont été regroupés sous la catégorie « état des lieux de la communication interne ». Cette opération de catégorisation a été itérative : nous avons plusieurs fois remanié notre grille d'analyse pour qu'elle reflète au mieux la réalité du matériau.

Quatrième étape : La définition des axes d'analyse et des indicateurs. À partir des catégories ainsi définies, nous avons construit **trois axes d'analyse principaux**, en cohérence avec notre problématique et nos hypothèses de recherche.

Pour chaque axe, nous avons défini des **unités d'analyse** (ce que nous observons concrètement dans les discours) et des **indicateurs** (ce que nous mesurons ou évaluons). Cette étape de formalisation est cruciale pour garantir la rigueur de l'analyse et sa reproductibilité.

Cinquième étape : L'interprétation et la mise en récit. Enfin, nous avons procédé à l'interprétation des résultats. Cette interprétation ne se limite pas à une simple description des thèmes identifiés. Elle cherche à **expliquer** les convergences et les divergences entre les participants, à **mettre en lumière** les contradictions éventuelles, et à **relier** les résultats empiriques aux concepts théoriques développés dans les chapitres précédents

TABLEAU N° 18 : AXES ET UNITÉS D'ANALYSE

Axes	Unités d'analyses
Axe 1 : Mise en place et conditions nécessaires d'une communication interne efficace	Nécessité d'adopter des stratégies innovantes pour rester compétitif Transformation rapide due à la digitalisation et à l'évolution technologique Flexibilité accrue pour répondre aux nouvelles exigences du marché Renforcement de l'avantage concurrentiel Optimisation des avantages économiques et fiscaux Engagement fort de la direction et gouvernance agile Élaboration du cadre stratégique et définition des objectifs Structurer un cadre propice à l'innovation Une ouverture vers l'open innovation L'entreprise combine recrutement d'expertise externe et mobilisation des talents internes pour alimenter son innovation Mise en place de programmes de formation

	pour sensibiliser les équipes aux méthodologies agiles et innovantes
Axe 2 : Impact de la communication interne sur la prise de décision	Rapidité de transmission des informations importantes (alertes, consignes, demandes urgentes) Qualité perçue de l'information reçue (clarté, fiabilité, pertinence Niveau de participation des collaborateurs aux décisions qui les concernent Fréquence des dysfonctionnements liés à une mauvaise communication Prise en compte des remontées du terrain par la hiérarchie Délai de réaction face aux urgences (rupture de stock, panne, incident) Influence de la communication interne sur la rapidité des décisions stratégiques Degré de confiance des collaborateurs dans les informations reçues Existence de canaux dédiés à la remontée d'alertes Niveau de satisfaction des responsables quant à la qualité des informations descendantes
Axe 3 : Impact de la communication interne sur la performance organisationnelle	Coordination entre services (logistique, commercial, RH, sécurité) Nombre et fréquence des conflits interservices liés à un défaut de communication Niveau d'engagement des collaborateurs (implication, motivation, absentéisme perçu) Qualité du climat social (ambiance générale, tensions, relations hiérarchiques) Circulation des idées et innovation (boîtes à idées, suggestions, améliorations) Taux d'absentéisme perçu comme indicateur indirect de démotivation

	Qualité du service client perçue (fiabilité, ponctualité des livraisons) Optimisation des ressources (réduction des coûts, pertes, gaspillages) Amélioration de la réactivité organisationnelle face aux imprévus Contribution de la communication interne à la performance globale de NAFTAL Tiaret

Source : Tableau réalisé par l'entreprise et par l'auteur

SECTION 2 : Analyse et interprétation des résultats

2.1 Analyse verticale des entretiens (étude de cas individuels)

L'analyse verticale consiste à examiner en profondeur chaque entretien individuellement. Elle permet de restituer la logique propre à chaque participant, sa cohérence interne, ses spécificités, et parfois ses contradictions.

Cette approche est essentielle pour ne pas gommer la diversité des points de vue et pour comprendre comment la position dans l'organisation influence la perception de la communication interne. Nous présentons ci-dessous les résultats les plus saillants pour chaque participant

Participant 1 – Directeur de direction

Le directeur de direction a une vision globale de l'organisation. Fort de ses douze années d'expérience au sein de NAFTAL Tiaret, il adopte un regard stratégique sur le fonctionnement de l'entreprise.

Il est satisfait de la communication descendante, qu'il juge efficace grâce aux réunions hebdomadaires qu'il organise avec les chefs de département.

Selon lui, ces réunions permettent de diffuser les consignes importantes, de rappeler les objectifs de sécurité et de coordonner les actions des différents services.

Il estime que les informations critiques, telles que les alertes de rupture de stock ou les consignes de sécurité urgentes, sont transmises rapidement grâce à un réseau téléphonique informel entre cadres.

Cependant, il reconnaît spontanément que la communication ascendante est insuffisante. Il explique que les remontées du terrain sont souvent filtrées par la hiérarchie intermédiaire, et que les employés de base n'osent pas toujours exprimer leurs difficultés par crainte de représailles ou par manque d'habitude. Il cite un exemple concret : une alerte de panne sur un camion-citerne a mis plusieurs heures à remonter jusqu'à son niveau, car le conducteur a

d'abord prévenu son chef de dépôt, qui a attendu la fin de sa tournée pour transmettre l'information. Ce retard a entraîné une annulation de livraison et le mécontentement d'un client important.

Le directeur considère que la communication interne a un impact direct sur la performance, notamment pour éviter les ruptures de stock et pour maintenir la satisfaction des clients. Il est favorable à des réunions d'équipe plus fréquentes, mais il craint que le temps passé en réunion ne nuise à la productivité des équipes terrain. Il suggère la mise en place d'un outil numérique simple, comme une messagerie instantanée professionnelle, pour faciliter les remontées rapides sans passer par une cascade hiérarchique trop lourde.

Participant 2 – Chef de département ressources humaines

Le responsable des ressources humaines adopte une vision plus critique que celle du directeur. Fort de huit années d'expérience dans le service RH, il a une connaissance fine des attentes et des frustrations des employés. Il déplore avant tout l'absence d'une stratégie formelle de communication interne. Selon lui, la communication est trop souvent improvisée, réactive, et dépendante des bonnes volontés individuelles plutôt que d'un cadre structuré.

Il regrette profondément que les managers ne soient pas formés à la communication et au management participatif. Il observe que beaucoup de chefs de service considèrent encore que leur rôle se limite à donner des ordres et à contrôler leur exécution, sans chercher à écouter, à expliquer ou à associer leurs équipes aux décisions. Il estime que cette carence en formation est l'un des principaux freins à l'amélioration de la communication interne.

Sur le plan des outils, il juge que les moyens actuels (affichage dans les bureaux, notes de service papier) sont totalement obsolètes et inadaptés à une main-d'œuvre mobile comme les conducteurs de camions-citernes, qui passent l'essentiel de leur temps sur la route et ne consultent les panneaux d'affichage que rarement. Il recommande vivement la création d'un intranet, ou au moins d'un groupe WhatsApp professionnel par service, pour diffuser les informations rapidement et de manière ciblée.

Il souligne également l'absence totale de dispositif formel de remontée d'idées : il n'y a pas de boîte à idées, pas de réunion dédiée à l'écoute des employés, pas d'enquête de

satisfaction régulière. Il propose la mise en place de réunions d'équipe mensuelles dans chaque service, ainsi qu'une enquête de satisfaction annuelle anonyme pour mesurer l'évolution de la perception de la communication interne.

Participant 3 – Chef de dépôt

Le chef de dépôt est en première ligne de l'activité opérationnelle. Il gère une équipe de magasiniers et de conducteurs, et il assure l'interface quotidienne avec le service commercial pour la prise en charge des commandes. Son discours est très concret, nourri d'exemples vécus.

Il se plaint de la communication transversale, qu'il juge mauvaise, notamment avec le service commercial. Il donne un exemple précis et récurrent : une station-service appelle pour une livraison urgente ; le commercial, soucieux de satisfaire le client, accepte la commande sans vérifier au préalable la disponibilité des camions auprès du dépôt. L'information n'est pas transmise immédiatement au chef de dépôt. Le camion part pour une autre livraison planifiée. La station-service attend, s'énerve, rappelle plusieurs fois, finit par se fournir auprès d'un concurrent. Ce type de situation, selon lui, se produit plusieurs fois par mois et génère des tensions récurrentes entre les deux services.

Il estime qu'une meilleure communication, via un outil partagé (type tableau de bord des commandes et des tournées consultables en temps réel), permettrait d'éviter ces malentendus et ces pertes de chiffre d'affaires. Il se sent bien écouté par le directeur de direction, avec qui il entretient une relation de confiance, mais il ne se sent pas du tout écouté par le service commercial, qu'il perçoit comme déconnecté des réalités du terrain. Il suggère l'organisation d'une réunion de coordination hebdomadaire entre les chefs de dépôt et le service commercial pour traiter les problèmes récurrents et améliorer la fluidité des échanges.

Participants 4 à 7 – Résultats des questionnaires

Les résultats des questionnaires, administrés à des profils plus variés (conducteur, chef de station, étudiant stagiaire, professeur encadrant), confirment et enrichissent considérablement les enseignements des entretiens.

Le conducteur (P4) : Il se dit satisfait des consignes qu'il reçoit, qu'il juge claires et précises. Cependant, il regrette de n'être jamais consulté sur l'organisation des tournées. Il se sent comme un simple exécutant, alors qu'il possède une connaissance fine des itinéraires, des conditions de circulation et des contraintes d'accès aux stations-service. Il aimerait que ses suggestions (par exemple, modifier l'ordre des livraisons pour éviter les heures de pointe) soient au moins entendues, voire prises en compte. Il ressent un manque de reconnaissance de son expertise terrain.

Le chef de station (P5) : Il se plaint de la lenteur de la communication descendante. Selon lui, les nouveaux tarifs, les promotions commerciales, les consignes de sécurité arrivent souvent avec plusieurs jours, voire une semaine, de retard par rapport à la date d'effet officielle. Il est obligé de les apprendre par les clients, par d'autres stations ou par le bouche-à-oreille. Cette situation le met dans une position inconfortable et nuisible à sa crédibilité professionnelle. Il demande des canaux plus rapides et plus fiables.

L'étudiant stagiaire (P6) : Il a une perception mitigée de la communication interne chez NAFTAL Tiaret. Il a été bien accueilli et a reçu des consignes claires pour son travail. Cependant, il a rapidement constaté que l'information ne circulait pas bien entre les services. À plusieurs reprises, il a reçu des informations contradictoires de la part de son responsable direct et d'un autre service, ce qui l'a obligé à demander des clarifications et à perdre du temps. Son regard extérieur, non influencé par une ancienneté ou une loyauté organisationnelle, confirme les difficultés de coordination transversale.

Le professeur encadrant (P7) : Il suit des étudiants stagiaires à NAFTAL Tiaret depuis plusieurs années. Il observe une amélioration progressive, mais constate que l'entreprise reste très hiérarchique et que la communication informelle (le « réseau », le bouche-à-oreille) est encore trop prépondérante par rapport à la communication formelle. Il note que les stagiaires sont souvent bien accueillis individuellement, mais qu'ils peinent à comprendre le fonctionnement général de l'entreprise faute d'une communication interne structurée. Il recommande de formaliser davantage les processus et de former les tuteurs de stage à la transmission d'informations.

2.2 Analyse horizontale croisée (comparaison entre participants)

L'analyse horizontale consiste à comparer les réponses de l'ensemble des participants selon les trois axes d'analyse que nous avons définis dans la section méthodologique. Cette approche permet d'identifier les points de convergence (les thèmes sur lesquels tous ou la plupart s'accordent) et les points de divergence (les thèmes sur lesquels les perceptions diffèrent, souvent en fonction du profil ou de la position hiérarchique). Les résultats sont présentés ci-dessous axe par axe.

2.2.1 Axe 1 : État des lieux de la communication interne

Concernant l'état des lieux de la communication interne, tous les participants, sans exception, s'accordent sur un premier point fondamental : la communication descendante (de la direction vers les employés) est globalement fonctionnelle. Les consignes arrivent, les notes de service sont affichées, les réunions ont lieu régulièrement pour les cadres. Ce constat positif est partagé par tous, y compris par les employés les plus critiques.`

En revanche, tous s'accordent également sur un second point : la communication ascendante (des employés vers la direction) est insuffisante. Les remontées du terrain sont filtrées par la hiérarchie intermédiaire, les employés n'osent pas toujours s'exprimer par crainte de représailles ou par sentiment de fatalité, et il n'existe aucun dispositif formel pour recueillir leurs suggestions ou leurs alertes. Cette carence est citée par l'ensemble des participants, quel que soit leur profil.

Les canaux de communication les plus utilisés sont les réunions (pour les cadres), les notes de service et l'affichage (pour les employés). Plusieurs participants déplorent l'absence d'outils numériques modernes, comme un intranet ou une messagerie instantanée professionnelle. Une divergence apparaît toutefois entre les cadres (participants 1 et 2) et les employés de terrain (participants 4 et 5) sur la perception de l'efficacité globale : les premiers sont plus optimistes, estimant que « ça fonctionne plutôt bien », tandis que les seconds sont plus critiques, soulignant les délais et les informations manquantes.

2.2.2 Axe 2 : Impact de la communication interne sur la prise de décision

Concernant l'impact sur la prise de décision, la majorité des participants estiment que la communication interne influence positivement la prise de décision, principalement en permettant une réaction rapide face aux urgences (rupture de stock, panne de camion, incident

de sécurité). Le directeur (P1) donne l'exemple de l'alerte de panne qui remonte trop lentement et retarde la décision de réparation. Le chef de dépôt (P3) donne l'exemple de la commande urgente mal transmise, qui conduit à une décision inadaptée (accepter une livraison impossible à réaliser).

Tous les participants s'accordent sur un point : un retard d'information entraîne mécaniquement un retard de décision, et donc une dégradation de la performance opérationnelle. Ce lien de causalité est clairement établi et partagé.

Une divergence significative apparaît sur l'association des collaborateurs à la décision. Les cadres (P1, P2) estiment que les employés sont consultés « quand c'est nécessaire » et que leur avis est pris en compte.

En revanche, les employés de terrain (P4, P5) estiment qu'ils ne sont jamais ou presque jamais consultés. Ils décrivent une relation unilatérale, où ils reçoivent des ordres sans explication et sans possibilité de donner leur avis. Il existe donc un décalage de perception important entre ce que la direction croit faire et ce que les employés ressentent réellement.

2.2.3 Axe 3 : Impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

Concernant l'impact sur la performance, tous les participants reconnaissent qu'une bonne communication interne améliorerait plusieurs dimensions clés.

D'abord, la coordination entre les services, notamment entre la logistique et le commercial, serait nettement meilleure, ce qui réduirait les erreurs de livraison et les tensions.

Ensuite, les conflits seraient moins nombreux, car beaucoup de malentendus proviennent d'un défaut d'information.

Enfin, l'engagement des collaborateurs augmenterait, car des employés écoutés et associés aux décisions sont naturellement plus motivés et plus fidèles.

Les obstacles les plus fréquemment cités par les participants sont, par ordre d'importance : le manque de formation des managers à la communication (cité par 5 participants sur 7), la

rigidité de la hiérarchie (cité par 4 participants), l'absence d'outils numériques adaptés (cité par 5 participants), et le manque de temps (cité par 3 participants).

Une divergence apparaît sur l'impact direct de la communication interne sur la performance financière. Le directeur (P1) est convaincu de ce lien et peut l'illustrer par des exemples (client perdu à cause d'une mauvaise communication). En revanche, le conducteur (P4) n'avait jamais envisagé ce lien ; il n'est pas sûr qu'une meilleure communication ait un effet mesurable sur les résultats financiers.

Cette divergence montre que le lien entre communication interne et performance n'est pas toujours visible, compris ou perçu par tous les acteurs, en particulier par ceux qui sont éloignés des préoccupations stratégiques.

2.3 Tableau de synthèse de l'analyse horizontale

Tableau N° 19 : Synthèse de l'analyse horizontale

Axe d'analyse	Convergence (points d'accord entre participants)	Divergence (points de désaccord)
Axe 1 : État des lieux de la CI	CI descendante fonctionnelle ; CI ascendante insuffisante ; absence d'outils numériques modernes	Perception plus positive chez les cadres (P1, P2) que chez les employés (P4, P5) sur l'efficacité globale
Axe 2 : CI et prise de décision	La CI influence la rapidité de la décision ; un retard d'information entraîne un retard de décision et une perte de performance	Les cadres disent consulter les employés ; les employés disent ne jamais être consultés
Axe 3 : CI et performance	La CI améliore la coordination entre services, réduit les conflits, augmente l'engagement	Le lien direct entre CI et performance financière est évident pour le directeur, mais non perçu par le conducteur

Source : Tableau réalisé par l'entreprise et l'auteur **.**

2.4 Validation des hypothèses de recherche

À l'issue de cette analyse approfondie, nous pouvons revenir sur nos trois hypothèses de recherche et les confronter aux résultats empiriques obtenus sur le terrain

Hypothèse H1 : « Une communication interne structurée, soutenue par un management engagé et des canaux adaptés, favorise une meilleure performance organisationnelle chez NAFTAL Tiaret. »

État de validation : **Partiellement validée**

Justification : Les participants reconnaissent tous l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, notamment en termes de coordination, de réduction des conflits et d'engagement.

Cependant, la communication interne chez NAFTAL Tiaret est encore insuffisamment structurée (absence de stratégie formelle, absence de charte, aucun dispositif de remontée d'idées), et les canaux utilisés sont obsolètes (affichage papier, notes de service). Le management, bien que de bonne volonté, n'est pas suffisamment formé à la communication participative.

Le potentiel d'amélioration est donc important, mais il n'est pas encore pleinement exploité. Si l'entreprise mettait en œuvre les recommandations que nous formulons, on pourrait s'attendre à une amélioration significative de la performance.

Hypothèse H2 :« La qualité de la communication interne a un impact direct sur la rapidité et la qualité des prises de décision. »

État de validation : **Validée**.

Justification : Les entretiens et les questionnaires montrent de manière convergente que les retards de transmission d'information entraînent des décisions moins rapides et parfois inappropriées.

Le directeur (P1) cite l'exemple de l'alerte de panne qui a mis plusieurs heures à remonter. Le chef de dépôt (P3) cite l'exemple de la commande urgente acceptée alors qu'aucun camion n'était disponible, faute d'information en temps réel.

Tous les participants s'accordent sur le fait qu'un retard d'information = un retard de décision = une dégradation de la performance. Le lien de causalité est clairement établi par les données empiriques.

Hypothèse H3 : « Les avantages d'une communication interne efficace incluent une meilleure coordination, une réduction des conflits et une amélioration de la performance ; les obstacles sont liés aux résistances culturelles, au manque de formation et à l'inadéquation des outils. »

État de validation : **Entièrement validée**.

Justification : Les participants ont cité spontanément ces avantages (coordination, réduction des conflits, amélioration de la performance) et ces obstacles (hiérarchie rigide, manque de formation des managers, outils inadaptés).

Les exemples concrets donnés par le chef de dépôt (P3) illustrent parfaitement le lien entre mauvaise communication et conflits récurrents entre services. Les suggestions du responsable RH (P2) – formation des managers, mise en place d'un intranet, boîte à idées – confirment que les obstacles identifiés sont bien ceux que nous avions supposés dans notre hypothèse.

2.5 Recommandations opérationnelles

À partir des résultats de notre enquête et de la validation (partielle ou totale) de nos hypothèses, nous formulons six recommandations opérationnelles à destination de NAFTAL Tiaret.

Ces recommandations sont classées par ordre de priorité (des plus immédiates aux plus structurelles), et chacune est accompagnée d'un responsable proposé et d'un délai de mise en œuvre estimé.

Elles visent à lever les obstacles identifiés et à exploiter le potentiel d'amélioration de la communication interne.

Recommandation n°1 : Formaliser une stratégie de communication interne

Actuellement, la communication interne fonctionne sur un mode réactif et informel, sans cadre clair ni objectifs définis. Il est urgent d'élaborer une charte de communication interne qui définisse les objectifs (informer, consulter, mobiliser), les canaux à utiliser selon les situations (réunions, affichage, messagerie), les responsabilités de chacun (qui fait quoi, qui transmet quoi à qui), et les règles de base (transparence, rapidité, respect, confidentialité).

Cette charte devra être validée par la direction nationale d'Alger, puis diffusée à l'ensemble des employés de la direction de Tiaret. Responsable : Directeur de direction. Délai : 3 mois.

Recommandation n°2 : Former les managers à la communication et au management participatif

Les chefs de service, chefs de dépôt et chefs de station sont les relais essentiels de la communication interne. Pourtant, ils ne reçoivent aucune formation spécifique à ce sujet. Il est proposé d'organiser des sessions de formation de deux jours sur l'écoute active, la gestion des réunions d'équipe, le management participatif (comment associer les employés aux décisions qui les concernent), et la gestion des conflits.

Cette formation pourrait être assurée par le département RH ou par un prestataire externe spécialisé. Responsable : Département ressources humaines. Délai : 6 mois.

Recommandation n°3 : Mettre en place des outils numériques modernes de communication

L'affichage papier et les notes de service sont insuffisants, notamment pour les conducteurs et les chefs de station qui sont mobiles et ne consultent que rarement les panneaux d'affichage. Il est recommandé de créer un groupe de messagerie instantanée (WhatsApp professionnel ou équivalent) par service (logistique, dépôt, stations) pour diffuser les informations urgentes.

À plus long terme, un intranet (ou une application mobile simple) pourrait être développé pour centraliser les notes de service, les plannings, les consignes de sécurité et les documents importants. Responsable : Direction / Service informatique (niveau national). Délai : 12 mois.

Recommandation n°4 : Instaurer des réunions d'équipe régulières dans chaque service

Actuellement, les réunions sont rares ou inexistantes dans certains services. Il est proposé d'instaurer des réunions d'équipe hebdomadaires (durée 15 à 30 minutes) pour les services sédentaires (comme le dépôt), et des réunions mensuelles pour les stations-service.

L'ordre du jour doit être structuré et inclure systématiquement : les informations descendantes de la direction, les remontées du terrain (problèmes, suggestions), les difficultés rencontrées, et les actions à mettre en œuvre.

Un compte rendu succinct sera affiché ou diffusé après chaque réunion. Responsable : Chefs de service. Délai : 1 mois (mise en place progressive).

Recommandation n°5 : Créer un dispositif simple de remontée d'idées et d'alertes

Pour encourager la communication ascendante, il est proposé d'installer une boîte à idées physique dans chaque dépôt et chaque station-service (ou, à terme, un formulaire numérique simple).

Les employés peuvent y déposer anonymement leurs suggestions pour améliorer les tournées, la sécurité, les conditions de travail, ou tout autre aspect de l'activité. Une commission mensuelle (composée du directeur, d'un chef de service et d'un représentant des employés) étudiera les idées et répondra publiquement aux propositions retenues (ou expliquera pourquoi certaines ne peuvent être mises en œuvre).

De plus, une ligne téléphonique directe (ou un numéro WhatsApp) sera créée pour les alertes urgentes (panne, incident de sécurité, rupture imminente). Responsable : Direction / Département RH. Délai : 3 mois.

Recommandation n°6 : Évaluer régulièrement la communication interne via une enquête de satisfaction

On ne peut améliorer ce que l'on ne mesure pas. Il est proposé de réaliser une enquête de satisfaction anonyme chaque année, à l'aide d'un questionnaire simple d'une dizaine de questions fermées (plus quelques questions ouvertes pour les commentaires libres). L'enquête portera sur la clarté des informations, la rapidité de transmission, la qualité de l'écoute, l'efficacité des canaux, et la satisfaction globale.

Les résultats seront analysés, présentés aux employés lors d'une réunion, et serviront à ajuster la stratégie de communication interne pour l'année suivante. Cette évaluation permettra de mesurer les progrès réalisés et d'identifier les nouveaux points de blocage. Responsable : Direction / Département RH. Délai : Annuel, première enquête dans les 12 mois.

2.6 Tableau de synthèse des recommandations

Tableau N° 20 : Synthèse des six recommandations opérationnelles

N°	Recommandation	Responsable proposé	Délai de mise en œuvre	Niveau de priorité
1	Formaliser une stratégie de communication interne (charte, objectifs, canaux)	Directeur de direction	3 mois	Haute
2	Former les managers à la communication et au management participatif	Département ressources humaines	6 mois	Haute
3	Mettre en place des outils numériques modernes (WhatsApp professionnel, intranet)	Direction / Service informatique	12 mois	Moyenne
4	Instaurer des réunions d'équipe régulières (hebdomadaires ou mensuelles)	Chefs de service	1 mois	Haute
5	Créer un dispositif simple de remontée d'idées et d'alertes (boîte à idées, ligne directe	Direction / Département RH	3 mois	Moyenne
6	Évaluer régulièrement la communication interne via une enquête de satisfaction annuelle	Direction / Département RH	Annuel	Faible

Source : Tableau réalisé par l'auteur .

Conclusion du chapitre :

Ce troisième chapitre, consacré à l'étude de terrain, nous a permis de confronter les concepts théoriques développés dans les deux premiers chapitres à la réalité concrète et complexe de NAFTAL Tiaret. `

Grâce à une enquête qualitative rigoureuse, combinant des entretiens semi-directifs avec des responsables (directeur de direction, chef du département ressources humaines, chef de dépôt), des questionnaires administrés à des employés de terrain (conducteur, chef de station), ainsi qu'à des acteurs externes (étudiant stagiaire, professeur encadrant), et une observation directe prolongée tout au long de notre stage, nous avons pu dresser un diagnostic précis de la communication interne au sein de cette direction régionale de NAFTAL.

L'analyse des données, structurée autour de trois axes principaux (état des lieux de la communication interne, impact sur la prise de décision, impact sur la performance organisationnelle), a fait émerger plusieurs enseignements majeurs.

Premièrement, la communication descendante est globalement fonctionnelle, mais elle souffre de lenteurs dans la transmission aux employés mobiles, ce qui place les chefs de station dans des situations inconfortables lorsqu'ils apprennent les nouveaux tarifs ou les consignes de sécurité avec plusieurs jours de retard.

Deuxièmement, la communication ascendante est insuffisamment développée : les remontées du terrain sont souvent filtrées par la hiérarchie intermédiaire, les employés n'osent pas toujours exprimer leurs difficultés par crainte de représailles, et aucun dispositif formel n'existe pour recueillir leurs suggestions ou leurs alertes.

Troisièmement, la communication transversale est particulièrement déficiente, notamment entre la logistique et le commercial, comme l'illustre l'exemple récurrent des commandes urgentes acceptées sans vérification préalable de la disponibilité des camions, ce

qui entraîne des retards de livraison, des clients mécontents, des pertes de chiffre d'affaires et des tensions entre services.

Quatrièmement, l'impact de la communication interne sur la prise de décision est clairement établi : tous les participants s'accordent sur le fait qu'un retard d'information entraîne mécaniquement un retard de décision, et donc une dégradation de la performance opérationnelle.

Cinquièmement, la communication interne influence positivement plusieurs dimensions de la performance organisationnelle, notamment la coordination, la réduction des conflits, l'engagement et l'innovation, mais le lien direct avec la performance financière n'est pas perçu par tous les acteurs, en particulier par les employés de terrain.

Sixièmement, les obstacles à une communication interne efficace sont multiples et bien identifiés par les participants : le manque de formation des managers à la communication et au management participatif, l'absence d'outils numériques modernes (intranet, messagerie instantanée professionnelle), la rigidité de la hiérarchie, et le manque de temps.

Septièmement, un décalage de perception important existe entre les cadres et les employés de terrain : les premiers se montrent globalement plus optimistes sur l'efficacité de la communication interne, tandis que les seconds sont plus critiques et décrivent des dysfonctionnements concrets.

Ces résultats nous ont permis de valider nos hypothèses de recherche : l'hypothèse H1 est partiellement validée, car le potentiel d'amélioration existe mais n'est pas pleinement exploité faute de structuration ; l'hypothèse H2 est entièrement validée, les exemples concrets de dysfonctionnements montrant clairement le lien de causalité entre retard d'information et retard de décision ; l'hypothèse H3 est également entièrement validée, les participants ayant spontanément cité les avantages (coordination, réduction des conflits, amélioration de la performance) et les obstacles (hiérarchie rigide, manque de formation, outils inadaptés).

Sur la base de ces constats, nous avons formulé six recommandations opérationnelles : formaliser une stratégie de communication interne avec une charte définissant les objectifs, les canaux et les responsabilités ; former les managers à la communication et au management

participatif, car ils sont les relais essentiels de la communication interne ; mettre en place des outils numériques modernes, comme une messagerie instantanée professionnelle et un intranet ; instaurer des réunions d'équipe régulières dans chaque service, au moins mensuelles ; créer un dispositif simple de remontée d'idées et d'alertes, tel qu'une boîte à idées physique ou une ligne téléphonique directe ; et évaluer régulièrement la communication interne via une enquête de satisfaction annuelle.

En conclusion, ce chapitre a permis de confronter la théorie à la pratique, de valider nos hypothèses, et de formuler des préconisations concrètes et réalistes pour améliorer la communication interne chez NAFTAL Tiaret. Les résultats obtenus montrent que le potentiel d'amélioration est important et que les acteurs, de la direction aux conducteurs, sont demandeurs de changement. La mise en œuvre progressive des recommandations formulées, associée à un engagement fort du management et à une évolution de la culture hiérarchique, permettrait de renforcer significativement la fluidité de l'information, la rapidité et la qualité des décisions, la coordination entre services, l'engagement des collaborateurs, et, in fine, la performance globale de cette direction stratégique.

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour objectif principal d'analyser le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision au sein des organisations, en prenant pour terrain d'étude la direction régionale de NAFTAL Tiaret.

La problématique centrale qui a guidé notre recherche était la suivante : comment la communication interne peut-elle améliorer la performance et la prise de décision au sein de NAFTAL Tiaret ? Pour y répondre, nous avons formulé trois questions de recherche (Quelles sont les caractéristiques d'une communication interne efficace ? Comment influence-t-elle la prise de décision ? Quels sont les avantages et les obstacles ?) et trois hypothèses correspondantes, que nous avons ensuite confrontées aux données empiriques recueillies sur le terrain.

Sur le plan théorique, notre travail a été structuré en deux chapitres. Le premier chapitre a posé les fondements théoriques de la communication interne, en explorant ses définitions, ses enjeux, ses formes (descendante, ascendante, transversale), ses canaux, ses obstacles et son rôle stratégique. Nous avons montré que la communication interne ne se limite pas à une simple transmission d'informations, mais qu'elle est un processus multidimensionnel qui contribue à la coordination, à l'engagement, à l'innovation et à la performance globale.

Le deuxième chapitre a approfondi les liens entre communication interne, prise de décision et performance organisationnelle. Nous y avons analysé les modèles de prise de décision (rationalité absolue, rationalité limitée, modèle incrémental, modèle politique), le rôle crucial de l'information dans le processus décisionnel, ainsi que les mécanismes par lesquels la communication interne influence la performance (coordination, réduction des délais, engagement, climat social, innovation). Nous avons également présenté des modèles intégrateurs, comme le management participatif et l'intelligence collective, qui mettent la communication au cœur du fonctionnement organisationnel.

Sur le plan empirique, le troisième chapitre a été consacré à une étude de terrain approfondie au sein de NAFTAL Tiaret. Notre démarche méthodologique, de type qualitatif, a reposé sur des entretiens semi-directifs avec des responsables (directeur de direction, chef RH, chef de dépôt), des questionnaires administrés à des employés de terrain (conducteur, chef de station) et à des acteurs externes (étudiant stagiaire, professeur encadrant), ainsi que sur une observation directe prolongée lors de notre stage. L'analyse des données, structurée en trois

axes (état des lieux, impact sur la décision, impact sur la performance), a permis de dresser un diagnostic précis et nuancé.

Les principaux résultats de notre enquête peuvent être résumés comme suit. Premièrement, la communication descendante est globalement fonctionnelle, mais elle souffre de lenteurs dans la transmission aux employés mobiles. Deuxièmement, la communication ascendante est insuffisamment développée, faute de dispositifs formels et de culture d'écoute.

Troisièmement, la communication transversale est particulièrement déficiente entre la logistique et le commercial, ce qui génère des retards, des pertes de clients et des tensions récurrentes. Quatrièmement, l'impact de la communication interne sur la prise de décision est clairement établi : tout retard d'information entraîne un retard de décision et une dégradation de la performance. Cinquièmement, les obstacles majeurs sont le manque de formation des managers, l'absence d'outils numériques modernes, et la rigidité de la hiérarchie. Sixièmement, un décalage de perception important existe entre les cadres (plus optimistes) et les employés de terrain (plus critiques).

Ces résultats nous permettent de valider nos hypothèses de recherche. L'hypothèse H1 (une communication interne structurée favorise une meilleure performance) est partiellement validée : le potentiel existe, mais il n'est pas pleinement exploité faute de structuration. L'hypothèse H2 (la qualité de la CI a un impact direct sur la rapidité et la qualité des décisions) est entièrement validée par les exemples concrets de dysfonctionnements. L'hypothèse H3 (les avantages incluent coordination et réduction des conflits ; les obstacles sont culturels et liés au manque de formation) est également entièrement validée par les discours et les suggestions des participants.

Sur la base de ces constats, nous avons formulé six recommandations opérationnelles à destination de NAFTAL Tiaret : formaliser une stratégie de communication interne, former les managers à la communication et au management participatif, mettre en place des outils numériques modernes, instaurer des réunions d'équipe régulières, créer un dispositif de remontée d'idées et d'alertes, et évaluer régulièrement la communication interne via une enquête de satisfaction. Ces recommandations, classées par ordre de priorité, sont réalistes et adaptées au contexte de l'entreprise. Leur mise en œuvre progressive, associée à un engagement fort du management, permettrait de lever les obstacles identifiés et d'exploiter le potentiel d'amélioration significative de la communication interne.

Ce mémoire présente plusieurs apports, tant sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, il contribue à la littérature sur la communication interne en l'appliquant au contexte spécifique d'une entreprise publique algérienne du secteur des hydrocarbures, un terrain encore peu exploré. Il confirme la pertinence des modèles de rationalité limitée (Simon) et d'intelligence collective (Levy) pour analyser les processus décisionnels dans une organisation hiérarchique. Sur le plan pratique, il fournit à NAFTAL Tiaret un diagnostic détaillé de sa communication interne et des pistes d'amélioration concrètes, qui pourraient être étendues à d'autres directions régionales de NAFTAL. Il offre également aux managers une grille de lecture pour comprendre l'importance stratégique de la communication interne et pour la piloter comme une véritable fonction de gouvernance.

Cependant, notre recherche comporte certaines limites qu'il convient de mentionner. La première limite est la taille de l'échantillon (sept participants). Si ce nombre est cohérent avec une approche qualitative, il ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de NAFTAL Tiaret ni à l'ensemble de NAFTAL. Des études complémentaires, quantitatives celles-ci, seraient nécessaires pour mesurer l'ampleur des phénomènes identifiés.

La deuxième limite tient à l'absence d'enregistrement audio des entretiens, ce qui a pu entraîner une perte de certaines nuances. La troisième limite est liée à l'effet de désirabilité sociale : certains participants ont pu donner des réponses socialement acceptables plutôt que des opinions sincères, malgré la garantie d'anonymat. Enfin, notre étude s'est concentrée sur une seule direction régionale ; des recherches comparatives avec d'autres directions (Alger, Oran, Constantine) permettraient d'identifier les bonnes pratiques et les spécificités locales.

Plusieurs perspectives de recherche s'ouvrent à l'issue de ce travail. Une première perspective serait de répliquer cette étude dans d'autres directions régionales de NAFTAL, afin de comparer les pratiques de communication interne et d'identifier des modèles de réussite.

Une deuxième perspective serait d'étudier l'impact de la digitalisation sur la communication interne, en analysant l'introduction d'outils numériques (intranet, applications mobiles) sur la rapidité de transmission et la satisfaction des employés. Une troisième perspective consisterait à évaluer, dans quelques années, l'impact des recommandations formulées sur la performance réelle de NAFTAL Tiaret (baisse de l'absentéisme, réduction des conflits, amélioration de la satisfaction client). Une quatrième perspective, plus théorique, serait

d'approfondir le lien entre communication interne et intelligence collective, en s'inspirant des travaux de Pierre Levy et en les adaptant au contexte des entreprises publiques algériennes.

En définitive, ce mémoire a démontré que la communication interne est bien plus qu'un simple outil de transmission d'informations. Elle est un levier stratégique essentiel pour améliorer la performance et la prise de décision au sein des organisations, à condition d'être structurée, soutenue par un management engagé, dotée de canaux adaptés, et évaluée régulièrement. À NAFTAL Tiaret, comme dans de nombreuses entreprises algériennes, le potentiel est considérable, mais il reste à le révéler par une volonté politique affirmée et des actions concrètes. La communication interne n'est pas une dépense accessoire ; c'est un investissement dans la performance durable, la qualité du service client, l'engagement des collaborateurs et la résilience de l'organisation.

Bibliographie

Articles de revues :

• Cohen, Michael D. ; March, James G. ; Olsen, Johan P. « A Garbage Can Model of Organizational Choice ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, 1972, pp. 1–25.

• Di Maggio, Paul J. ; Powell, Walter W. « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, 1983, pp. 147–160.

• Drucker, Peter F. « The Effective Decision ». *Harvard Business Review*, 1967, pp. 1–8.

• Hambrick, Donald C. ; Mason, Phyllis A. « Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers ». *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 2, 1984, pp. 193–206.

• Lindblom, Charles. « The Science of Muddling Through ». *Public Administration Review*, vol. 19, 1959, pp. 79–88.

• Ottmann, Jean-Yves ; Felio, Cindy. « La recherche interne en entreprise : limites et enjeux éthiques d'une étude incognito ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, n° 34, 2019, pp. 67–75.

• Verčič, Ana Tkalac ; Verčič, Dejan ; Čož, Sinja ; Špoljarić, Anja. « Une revue systématique de la communication interne numérique ». *Communication & Organisation*, vol. 66, n° 3, 2024, pp. 131–160.

• Zsambok, C. ; Klein, G. « Naturalistic Decision Making ». *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, vol. 8, n° 1, 2014, pp. 3–12.

Rapport et document administratifs :

• Lamou, Khaled ; Amari, Abdelkader. « واقع الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود ولاية تيسمسيلت (La réalité de la communication organisationnelle au sein de NAFTAL) ». Mémoire de master, Université Ibn Khaldoun de Tiaret, 2023.

• Lauren, Benjamin. « Communication Project management ». Thèse, Routledge, Londres, 2018.

• Lebrache, Assia ; Madi, Farida ; Zouaou, Nabila. « La communication interne comme outil de motivation des ressources humaines ». Mémoire de master, Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, 2021.

• Mokrani, Karima. « Le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL ». Mémoire de master, Université de Bejaïa, 2014.

• Paganelli, Céline. « Une approche info-communicationnelle des activités informationnelles en contexte de travail : Acteurs, pratiques et logiques sociales ». Mémoire HDR, Université Stendhal, Grenoble, 2012.

• Perrin, Nicolas. « Approche globale des besoins en informations des collectivités locales dans le domaine de la gestion des déchets ménagers ». Thèse de doctorat, Université Joseph Fourier, Grenoble, 2004.

• Verheyen, Marie-Céline. « La communication interne au travers du management participatif : facteur de bien-être au dépôt InBev à Ans ». Bachelier, Haute École de la Province de Liège, Liège, 2008.

Textes réglementaires :

• Décret exécutif n° 12-293 du 2 Ramadhan 1433 correspondant au 21 juillet 2012, *Journal Officiel de la République Algérienne*, N° 44, Article 11, 29 juillet 2012.

Rapports et documents administratifs :

• Civitas Fondation for Civil Society Cluj, *Guide pour entrepreneurs et boîte à outils pour l'incubation d'entreprises sociales*, Projet SELC, Cluj, 2021.

• Conseil National de la Recherche Scientifique (Algérie), *Étude sur les infrastructures technologiques en Algérie*, Alger, 2024.

• Étude sur la coopération entrepreneuriale en Algérie, *Rapport annuel sur la collaboration inter-entreprises*, Alger, 2025.

• IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), *Audit interne et décision*, Paris, 2015, 89 pages.

• IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes), *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne*, Paris, 2011.

• Ministère de l'Économie (Algérie), *Rapport sur le financement des PME et Startups en Algérie*, Alger, 2023.

• Ministère de l'Économie (Algérie), *Rapport sur les startups en Algérie : cadres et règlementation*, Alger, 2025.

Sites web

• https://www.cairn.info, consulté le 03 / 03/ 2026 à 16 :00.

• https://www.cenareo.com, consulté le 12 mai 2026 à 2 :03.

• https://www.legifrance.gouv.fr, consulté 16 mars 2026 à 22 :00.

• https://journals.openedition.org/edc/101, consulté 17 mars 2026 à 20 :20.

• https://www.peasup.com, consulté le 5 fevrier 2026 à 19 : 15.

`

Annexe

Annexe 01 : Premier guide d'entretien

A – Phase introductive

1. Présentation de l'objectif de l'étude :

Le sujet de mon mémoire est l'analyse du rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision. À travers cette étude, je souhaite comprendre les motivations, les conditions de réussite, les freins potentiels et les impacts attendus de la communication interne chez NAFTAL Tiaret.

B – Section 01 : Contexte et enjeux

3. Quel est le contexte global qui a mené à l'importance accordée à la communication interne chez NAFTAL Tiaret ?

4. Quelles étaient les motivations principales de la direction pour renforcer la communication interne ?

5. Existe-t-il des facteurs internes ou externes (besoin de coordination, attentes du marché, transformation numérique, attentes RH, etc.) ayant poussé à cette initiative ?

6. L'entreprise a-t-elle déjà une culture de communication interne développée, ou est-ce une tentative de transformation culturelle ?

B – Section 01 : Contexte et enjeux

3. Quel est le contexte global qui a mené à l'importance accordée à la communication interne chez NAFTAL Tiaret ?

4. Quelles étaient les motivations principales de la direction pour renforcer la communication interne ?

5. Existe-t-il des facteurs internes ou externes (besoin de coordination, attentes du marché, transformation numérique, attentes RH, etc.) ayant poussé à cette initiative ?

6. L'entreprise a-t-elle déjà une culture de communication interne développée, ou est-ce une tentative de transformation culturelle ?

D – Section 03 : Obstacles et défis

12. Selon vous, quels sont les défis majeurs liés à une communication interne efficace chez NAFTAL Tiaret ?

13. Disposez-vous des ressources nécessaires pour assurer une bonne communication interne (temps, budget, compétences, outils) ?

14. Le personnel est-il formé ou sensibilisé aux bonnes pratiques de communication interne ? Quelles actions sont prévues à ce niveau ?

15. Avez-vous identifié des résistances au changement potentielles en matière de communication ? Quelles en sont les causes ? Et comment comptez-vous les gérer ?

16. Le système de management actuel (culture, procédures, management intermédiaire) est-il favorable à une communication interne ouverte et participative ?

E – Section 04 : Attentes et perspectives

17. Quels sont les résultats attendus à court et moyen terme en matière de communication interne (meilleure coordination, réactivité, engagement, etc.) ?

18. Quelles sont vos attentes en termes de valeur ajoutée pour l'organisation (efficacité, climat social, différenciation, culture) ?

19. Avez-vous une vision à long terme pour la communication interne chez NAFTAL Tiaret ? Envisagez-vous d'introduire de nouveaux outils ou méthodes (digitalisation, intranet, etc.) ?

Annexe 02 : Deuxième guide d'entretien

A – Phase introductive

1. Présentation de l'objectif de l'étude :

Ce mini entretien s'inscrit dans une étude sur le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance et de la prise de décision chez NAFTAL Tiaret. L'objectif est de recueillir votre avis, vos attentes et votre degré de satisfaction vis-à-vis de la communication interne au sein de votre service.

2. Présentation de l'interlocuteur :

Nom, fonction, service (logistique, dépôt, station-service, etc.), ancienneté dans l'entreprise, implication dans des projets ou initiatives de communication.

B – Perception de la communication interne

3. Selon vous, pourquoi la communication interne est-elle importante chez NAFTAL Tiaret ?

4. Quels sont les besoins spécifiques de votre service en matière de communication interne ?

5. Estimez-vous que la culture d'entreprise actuelle est favorable à une bonne communication interne ? Pourquoi ?

C – Motivations et attentes

6. Êtes-vous satisfait(e) de la communication interne dans votre service ? Pourquoi ?

7. Quels types d'informations ou de sujets souhaiteriez-vous voir mieux communiqués ?

8. Quelles attentes auriez-vous vis-à-vis de la direction en matière de communication (accompagnement, écoute, formation, outils, etc.) ?

D – Facteurs de réussite et freins potentiels

9. Quels sont, selon vous, les facteurs clés pour une communication interne réussie chez NAFTAL Tiaret ?

10. Voyez-vous des freins ou résistances à une meilleure communication interne ? (Culture, temps, hiérarchie, manque d'outils...)

11. Seriez-vous prêt(e) à jouer un rôle actif dans l'amélioration de la communication interne (remontée d'idées, participation aux réunions, suggestions) ?

12. Avez-vous des suggestions pour renforcer l'adhésion des équipes aux actions de communication interne ?

E – Clôture

13. Avez-vous d'autres remarques ou suggestions à formuler pour améliorer la communication interne chez NAFTAL Tiaret ?

Tableau des matières

Intitulé de la Section / Titre	Page
Résumé	-
Dédicaces	-
Remerciements	-
Liste des tableaux	-
Liste des figures	-
Liste des abréviations	-
Sommaire	-
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Fondements Théoriques de la Communication Interne	6
Introduction du chapitre	7
Section 01 : Définitions et enjeux de la communication interne	9
1.1 Définitions de la communication interne	9
1.1.1 Approches classiques	9
1.1.2 Objectifs de la communication interne	9
1.1.3 Quatre raisons de mettre en place une communication interne	10
1.1.4 Éléments de définition retenus	10
1.2 Les enjeux de la communication interne	11
1.2.1 Enjeu informationnel	11
1.2.2 Enjeu relationnel et social	11
1.2.3 Enjeu stratégique et managérial	12
1.2.4 Enjeu éthique et sociétal	12
1.3 Le rôle stratégique de la communication interne	13
Section 02 : Les formes et canaux de la communication interne	13
2.1 Les flux de communication interne	14
2.1.1 Communication descendante	14
2.1.2 Communication ascendante	15
2.1.3 Communication transversale (horizontale)	15
2.1.4 Autres formes de communication	16
2.2 Les outils de communication interne	16
2.2.1 Outils de communication descendante	17
2.2.2 Outils de communication ascendante	17
2.2.3 Outils de communication transversale	17
2.3 Les obstacles à la communication interne	17
2.3.1 Obstacles structurels	17
2.3.2 Obstacles culturels	17
2.3.3 Obstacles comportementaux / organisationnels	18
2.4 Conséquences d'une mauvaise communication interne	18
Section 03 : La communication interne comme fonction stratégique	19
3.1 Évolution de la communication interne	20
3.2 Les cinq leviers de communication interne	20
3.3 L'évaluation de la communication interne	20
3.3.1 Indicateurs de moyens	20
3.3.2 Indicateurs de résultats	20
3.3.3 Indicateurs d'impact	20
3.4 Les conditions d'une communication interne efficace	20
3.4.1 L'engagement du management	21
3.4.2 La qualité de l'information	21
3.4.3 L'adaptation des canaux	21

3.4.4 La cohérence interne-externe	21
Conclusion du chapitre	22
Chapitre 02 : Communication interne, prise de décision et performance organisationnelle	24
SECTION 1 : LA PRISE DE DÉCISION EN ENTREPRISE	26
1.1 Définition et typologies des décisions appliquées à NAFTAL Tiaret	26
1.1.1 Définition de la décision	27
1.1.2 Typologies des décisions appliquées à NAFTAL Tiaret	28
1.2 Les modèles de prise de décision appliqués à NAFTAL Tiaret	29
1.3 Le rôle de l'information dans la prise de décision chez NAFTAL Tiaret	31
1.4 Les facteurs qui influencent la prise de décision à NAFTAL Tiaret	31
1.4.1 L'information comme facteur clé de la décision à NAFTAL Tiaret	32
1.4.2 L'expérience et l'intuition des responsables à NAFTAL Tiaret	33
1.4.3 Le contexte social et organisationnel à NAFTAL Tiaret	36
SECTION 2 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE	37
2.1 Définition de la performance organisationnelle appliquée à NAFTAL Tiaret	38
2.1.1 L'évolution du concept de performance	38
2.1.2 Les différentes dimensions de la performance à NAFTAL Tiaret	38
2.1.3 Le rôle de la communication interne dans la performance	39
2.2 Les mécanismes d'impact de la communication interne sur la performance	39
2.2.2 La réduction des délais de réaction	40
2.2.3 Le renforcement de l'engagement des collaborateurs	40
2.2.4 L'amélioration du climat social	41
2.2.5 La favorisation de l'innovation	42
2.3 Les indicateurs de performance et les modèles intégrateurs	42
2.3.1 Les indicateurs de performance pour piloter la communication interne	42
2.3.2 Le management participatif comme modèle intégrateur	43
2.3.3 L'intelligence collective comme levier de résolution de problèmes	44
2.3.4 La communication interne comme levier de transformation organisationnelle	45
Conclusion du chapitre	48
Chapitre 03 : La communication interne chez NAFTAL TIARET	51
SECTION 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et démarche méthodologique de l'enquête.	53
1.1 Présentation générale de NAFTAL	53
1.2 Présentation de la direction de Tiaret	54
1.3 Organisation de la direction de Tiaret	55
1.4 Missions et activités quotidiennes	56
1.5 Objectif de l'enquête et choix méthodologique	57
1.6 Outils de collecte des données	58
1.7 Le guide d'entretien	59
1.8 Choix des participants et présentation de l'échantillon	60
1.9 Méthode d'analyse des données	62
1.9.1 Choix de l'analyse de contenu thématique	62
1.9.2 Les étapes de l'analyse de contenu thématique	62
Conclusion du chapitre	66
SECTION 2 : Analyse et interprétation des résultats.	67
2.1 Analyse verticale des entretiens (étude de cas individuels)	71
2.2 Analyse horizontale croisée (comparaison entre participants)	71

2.2.1 Axe 1 : État des lieux de la communication interne	71
2.2.2 Axe 2 : Impact de la communication interne sur la prise de décision	72
2.2.3 Axe 3 : Impact de la communication interne sur la performance organisationnelle	73
2.3 Tableau de synthèse de l'analyse horizontale	74
2.4 Validation des hypothèses de recherche	75
2.5 Recommandations opérationnelles	76
2.6 Tableau de synthèse des recommandations	77
Conclusion du chapitre	78
Conclusion générale	81
Bibliographie	-
Annexe	-