

Analyse de l'influence de la communication interne sur la performance des ressources humaines dans les sociétés privées de sécurité au Mali : cas de la société EAGLE EYE-SARL

Analysis of the influence of internal communication on human resource performance in private security companies in Mali: the case of EAGLE EYE LTD

Boubacar Sidiki TAMBOURA

Enseignant Chercheur

Institut de Pédagogie Universitaire de Bamako (Mali)

Bocar ISSIAKA YALCOUE

Enseignant Chercheur

Institut de Pédagogie Universitaire de Bamako (Mali)

Adresse de correspondance :	Institut de Pédagogie Universitaire de Bamako (Mali)
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	TAMBOURA, B. S., & ISSIAKA YALCOUE, B. (2026). Analyse de l'influence de la communication interne sur la performance des ressources humaines dans les sociétés privées de sécurité au Mali : cas de la société EAGLE EYE-SARL. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(12), 750-776. https://doi.org/10.5281/zenodo.23305933
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 10/08/2026

Accepted: 11/09/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 12 (2026)

Analyse de l'influence de la communication interne sur la performance des ressources humaines dans les sociétés privées de sécurité au Mali : cas de la société EAGLE EYE-SARL

Résumé :

La communication interne constitue un levier stratégique de management susceptible d'améliorer la performance des ressources humaines en favorisant la circulation de l'information, la coordination des activités, l'engagement des collaborateurs et la qualité des relations professionnelles. Malgré l'abondance des travaux consacrés à la communication organisationnelle et à ses effets sur les comportements et la performance des salariés, les recherches empiriques portant sur les sociétés privées de sécurité demeurent limitées, particulièrement dans le contexte malien. Cette étude vise à analyser les mécanismes par lesquels la communication interne influence la performance des ressources humaines au sein d'EAGLE EYE-SARL. Elle adopte une posture épistémologique interprétativiste et une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quinze participants, comprenant des responsables administratifs, des responsables opérationnels, des superviseurs et des agents de sécurité. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu. Les résultats montrent que la communication descendante facilite la compréhension et l'application des consignes de travail, tandis que la communication horizontale favorise la coordination des équipes et la coopération entre les collaborateurs. Les outils numériques, notamment les groupes WhatsApp et les appels téléphoniques, contribuent à accélérer la diffusion des informations opérationnelles. Toutefois, la communication ascendante demeure insuffisamment structurée, ce qui limite les mécanismes de feedback entre les agents et les responsables. L'étude révèle également qu'une meilleure circulation de l'information contribue à renforcer la motivation, le sentiment d'appartenance et l'efficacité opérationnelle. Elle formule enfin des recommandations visant à améliorer les pratiques de communication interne et, par conséquent, la performance des ressources humaines dans les sociétés privées de sécurité au Mali.

Mots-clés : Communication interne ; Performance des ressources humaines ; Société privée de sécurité ; Analyse qualitative ; Mali.

Classification JEL : M12, M14, M54.

Type du papier : Article empirique fondé sur une étude de cas qualitative.

Abstract

Internal communication is a strategic management lever that can improve human resource performance by facilitating information flow, activity coordination, employee engagement, and the quality of professional relationships. Despite the extensive literature on organizational communication and its effects on employee behavior and performance, empirical research on private security companies remains limited, particularly in the Malian context. This study aims to analyze the mechanisms through which internal communication influences human resource performance within EAGLE EYE-SARL. It adopts an interpretivist epistemological stance and a qualitative approach based on semi-structured interviews conducted with fifteen participants, including administrative managers, operational managers, supervisors, and security officers. The collected data were analyzed using thematic content analysis. The findings show that downward communication facilitates the understanding and implementation of work instructions, while horizontal communication promotes team coordination and cooperation among employees. Digital tools, particularly WhatsApp groups and telephone calls, contribute to accelerating the dissemination of operational information. However, upward communication remains insufficiently structured, limiting feedback mechanisms between security officers and managers. The study also reveals that improved information flow contributes to strengthening employee motivation, sense of belonging, and operational effectiveness. Finally, the study proposes recommendations aimed at improving internal communication practices and, consequently, human resource performance in private security companies in Mali.

Keywords: Internal communication; Human resource performance; Private security company; Qualitative analysis; Mali.

JEL Classification : M12, M14, M54.

Article type: Empirical research article (qualitative case study).

Introduction

De nos jours dans notre monde, avec une concurrence de plus en plus rude entre les entreprises, nos économies sont marquées par une concurrence croissante, des transformations technologiques rapides et une complexité organisationnelle accrue. Ainsi pour pouvoir s'en sortir les entreprises sont amenées à renforcer leurs capacités d'adaptation afin d'assurer leur pérennité et leur compétitivité (Daft, 2021).

Dans ce contexte, les entreprises sont amenées à rechercher de nouveaux moyens susceptibles d'améliorer durablement leur performance organisationnelle. Parmi ces moyens, la communication interne occupe une place centrale dans la mesure où elle facilite la circulation de l'information, renforce la coordination des activités et favorise l'implication des collaborateurs dans la réalisation des objectifs stratégiques (D'Almeida & Libaert 2018). Plusieurs auteurs considèrent ainsi que la communication interne ne constitue plus une simple fonction de transmission de l'information, mais un véritable outil stratégique de management capable d'influencer les comportements organisationnels et la création de valeur (Libaert, 2022).

Dans les sciences de gestion, la communication interne est désormais reconnue comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle (Men, 2014). Elle contribue au développement du sentiment d'appartenance, à l'amélioration du climat social, au renforcement de la motivation des salariés ainsi qu'à la qualité de la prise de décision. Les travaux de Katz et Kahn (1978), Robbins et Judge (2023), Libaert (2022), Décaudin et Igalens (2017) ainsi que Peretti (2024) montrent que les organisations qui développent une communication interne efficace disposent généralement de collaborateurs davantage engagés, mieux informés et plus performants.

En Afrique, les transformations économiques, l'essor du secteur privé et la professionnalisation progressive des organisations renforcent également l'importance accordée à la communication interne (Kamdem, 2002). Toutefois, les recherches consacrées à cette thématique demeurent encore relativement limitées dans plusieurs secteurs d'activité, notamment celui de la sécurité privée.

Au Mali, où les entreprises privées de sécurité jouent un rôle croissant dans la protection des personnes, des biens et des infrastructures, la performance des ressources humaines représente un enjeu stratégique majeur. La dispersion géographique des agents, les contraintes opérationnelles et les exigences de réactivité rendent indispensable l'existence d'un système de communication interne performant.

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la communication interne dans les organisations occidentales, plusieurs zones d'ombre subsistent concernant les entreprises privées africaines, particulièrement dans les secteurs où les collaborateurs exercent principalement leurs activités hors des locaux de la société. Cette situation conduit à s'interroger sur la manière dont les dispositifs de communication interne influencent effectivement la performance des ressources humaines dans ce type d'organisation.

La question principale de cette recherche est donc la suivante :

Comment la communication interne influence-t-elle la performance des ressources humaines dans la société privée de sécurité EAGLE EYE ?

De cette question principale découle les sous questions suivantes :

- Comment la communication descendante et la circulation des consignes influencent-elles la compréhension et l'exécution des tâches par les agents de sécurité de la société privée EAGLE EYE ?
- Dans quelle mesure la communication horizontale et les outils numériques favorisent-ils la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE ?

- Comment la communication ascendante et les mécanismes de feedback contribuent-ils à la motivation, à l'engagement et à l'efficacité opérationnelle des ressources humaines de la société privée de sécurité EAGLE EYE ?

L'objectif de cet article est d'analyser les mécanismes par lesquels les pratiques de communication interne contribuent à améliorer la performance des ressources humaines dans une société privée de sécurité. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les dimensions de la communication interne mobilisées, d'analyser leurs effets sur la motivation, la coordination, la satisfaction et l'engagement des agents, puis de proposer un modèle conceptuel adapté au contexte des sociétés privées de sécurité au Mali.

En termes de contributions, cette étude apporte une triple contribution, empirique, théorique et managériale, à la compréhension de la communication interne dans les sociétés privées de sécurité au Mali. Sur le plan empirique, elle contribue à documenter un terrain encore relativement peu étudié en mettant en évidence la manière dont les pratiques de communication interne sont vécues et perçues par les différentes catégories d'acteurs, notamment les responsables, superviseurs et agents de sécurité. Sur le plan théorique, l'étude permet de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la communication interne agit sur la performance des ressources humaines, en mettant en relation la circulation de l'information, la coordination des activités, la motivation, l'engagement des collaborateurs et la performance opérationnelle. Elle montre ainsi que la communication interne ne constitue pas uniquement un outil de transmission des consignes, mais représente également un mécanisme organisationnel susceptible de soutenir l'implication et l'efficacité des ressources humaines. Enfin, sur le plan managérial, les résultats fournissent aux responsables des sociétés privées de sécurité de façon générale et de façon spécifiques aux responsables d'EAGLE EYE des pistes d'amélioration visant à renforcer la communication descendante et ascendante, structurer les mécanismes de feedback, améliorer la coordination entre les équipes et optimiser l'utilisation des outils numériques, notamment WhatsApp et les appels téléphoniques. Ces orientations peuvent contribuer à renforcer la motivation et l'engagement des agents et, à terme, à améliorer la performance opérationnelle des sociétés privées de sécurité au Mali.

L'article est structuré en cinq points à savoir : l'introduction, la revue de littérature, la méthodologie de recherche, les résultats et leur discussion (les derniers points mettent en évidence les contributions théoriques, les implications managériales et les limites) et enfin la conclusion de l'étude.

1. Revue de littérature

1.1. Communication interne

La communication interne est aujourd'hui reconnue comme un levier stratégique de management favorisant la circulation de l'information, la coordination des activités et l'engagement des collaborateurs. Selon Décaudin et Igalens (2017), elle regroupe l'ensemble des dispositifs permettant aux membres d'une organisation de partager les informations nécessaires à la réalisation des objectifs communs. Dans la même perspective, Libaert (2022) considère qu'elle dépasse la simple diffusion de l'information pour devenir un véritable outil de mobilisation des ressources humaines.

Les travaux des auteurs américains confirment cette évolution. Pour Welch et Jackson (2007), la communication interne constitue un processus stratégique visant à développer des relations durables entre les dirigeants, les managers et les salariés. De leur côté, Men et Bowen (2017) montrent qu'une communication interne efficace améliore la confiance organisationnelle, le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés. Ces auteurs soulignent également l'importance croissante des outils numériques dans les échanges internes. Dans le contexte africain, Kamdem (2002) estime que la communication interne constitue un facteur essentiel

d'intégration des collaborateurs dans des environnements caractérisés par une forte diversité culturelle. Jackson (2004) ajoute qu'en Afrique, les échanges informels et les relations interpersonnelles occupent une place importante dans la coordination des activités organisationnelles. Au Mali, les travaux de Samassekou (2021) montrent que la communication interne contribue à améliorer la circulation de l'information, le climat social et l'implication des agents dans les organisations publiques. Toutefois, les recherches portant sur les entreprises privées demeurent encore limitées. En outre les travaux de KAMISSOKO et al (2025) montrent aussi que la communication interne est l'une des clefs du marketing interne et que si elle est axée sur la notion de cousinage à plaisanterie peut être une source de motivation, d'autonomisation et d'implication.

La littérature identifie plusieurs dimensions de la communication interne. Dans cette recherche, cinq dimensions sont retenues : la communication descendante, la communication ascendante, la communication horizontale, les outils numériques de communication et le feedback organisationnel. Ces dimensions permettent d'appréhender les différents mécanismes par lesquels l'information circule au sein de l'entreprise.

En définitive, si les travaux internationaux démontrent largement l'intérêt de la communication interne pour la performance organisationnelle, peu d'études se sont intéressées aux sociétés privées de sécurité en Afrique subsaharienne, notamment au Mali. Cette insuffisance justifie la présente recherche.

1.1.1. Types de communication interne

La littérature distingue plusieurs types de communication interne. Les auteurs divergent sur les types de communication interne. A ce niveau, nous distinguons principalement 3 catégories d'auteurs. La première catégorie, pour certains chercheurs à l'instar de Kebaili, (1992), a trait à la configuration : communication verticale et horizontale. El Mezouari, Lotfi & Bouthir, (2013) ont opté pour les communications ascendante, descendante et latérale et d'autres auteurs préfèrent les communications verticales (ascendante et descendante), horizontale (latérale) et diagonale. Il ressort de cette divergence, que les auteurs ont les mêmes compréhensions sur la communication verticale (ascendante ou descendante) et la communication horizontale ou latérale. Ainsi, la communication verticale est celle qui obéit à la hiérarchie telle qu'élaborée par l'organigramme. Elle va du chef à son subalterne hiérarchique et vice-versa. Elle est dite descendante lorsqu'elle s'effectue du haut de la pyramide hiérarchique vers les employés et les ouvriers. C'est la communication du « haut vers le bas ». Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires (règlement intérieur, mesures de sécurité...), résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel. Dans le cadre de la communication verticale descendante, les informations partent des salariés pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est qualifiée de la communication du « bas vers le haut ». La « communication ascendante » permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise ; son rôle est de faire remonter les réclamations et les attentes des salariés à la Direction à travers un dialogue et une écoute active. Pour les managers, elle est un moyen de cohésion et de régulation des conflits. Quant à la communication horizontale, elle est l'échange entre différents chefs de même échelon hiérarchique dans l'entreprise. Elle a pour objectif d'intégrer à la prise de décision et surtout à l'action de partage entre les différents acteurs d'une entreprise. Les deux premières catégories des auteurs voient que la communication diagonale fait partie de la communication ascendante ou descendante. Les auteurs s'accordent généralement sur 4 outils de communication interne (Elkam & Faridi, 2022 ; Larhrissi & Omani, 2020 ; Almeida & Libaert, 2019). Ce sont des outils oral, écrit, audio-visuel et événementiel. L'oral est l'outil de communication le plus ancien, il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Les moyens oraux sont des outils de communication naturels

et les plus immédiats ; nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée. Parmi ces outils, nous citons : l'entretien, les contacts directs, les réunions d'information, les conférences de presse, les visites d'entreprise. Les outils écrits constituent à la fois des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de ses réussites, il s'agit de : note d'information, lettre du personnel, journal d'entreprise, boîtes à idées, revue de presse, flash d'information... Les moyens audiovisuels et informatiques sont principalement orientés vers les outils comme le film d'information, la téléconférence et l'intranet. Le film d'information est un court métrage présentant les activités de l'entreprise. Il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation. Les outils événementiels permettent de développer l'adhésion et la motivation du personnel et de favoriser la cohésion entre les équipes. Il existe différents types d'événements internes tels que : les séminaires, l'inventive et les autres événements (repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise).

1.1.2. Communication interne et satisfaction au travail

La satisfaction au travail correspond à l'évaluation positive que les employés portent sur leur expérience professionnelle. Plusieurs études démontrent que les organisations caractérisées par une communication ouverte obtiennent des niveaux plus élevés de satisfaction, de confiance envers les dirigeants et de climat social. La transparence des informations réduit les rumeurs, améliore la perception de justice organisationnelle et renforce la confiance entre les collaborateurs et leur hiérarchie (Locke, E. A. (1976)). Dans le contexte des entreprises africaines, où les relations interpersonnelles jouent un rôle central, la qualité des échanges constitue un facteur déterminant du bien-être au travail (Kamdem, 2002).

1.1.3. Communication interne et engagement organisationnel

L'engagement organisationnel traduit le degré d'attachement psychologique des employés à leur entreprise. Allen et Meyer (1990) distinguent trois formes d'engagement qui sont : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Une communication interne efficace renforce principalement l'engagement affectif en développant le sentiment d'appartenance et l'identification aux valeurs organisationnelles. Les collaborateurs bien informés développent généralement une implication plus forte dans la réalisation des objectifs collectifs (Robbins & Judge (2023)).

1.1.4. Communication interne et motivation des employés

La motivation constitue l'un des principaux mécanismes par lesquels la communication interne influence la performance. La théorie bifactorielle de Herzberg montre que la reconnaissance, la responsabilisation et la qualité des relations professionnelles renforcent durablement la motivation des salariés. De son côté, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan) souligne que les individus développent une motivation plus forte lorsque leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance sont satisfaits. Une communication transparente répond précisément à ces besoins en permettant aux collaborateurs de mieux comprendre leur rôle, de participer aux décisions et de recevoir des retours constructifs sur leur travail. Les recherches récentes montrent qu'une communication régulière améliore significativement l'engagement des collaborateurs et réduit les intentions de départ volontaire (Eisenberger et al (1986)).

1.2. Performance des ressources humaines

La performance des ressources humaines renvoie à la capacité des collaborateurs à contribuer efficacement à la réalisation des objectifs de l'organisation. Pour Becker, Huselid et Ulrich (2001), les ressources humaines représentent une source durable d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont correctement développées et valorisées. Dans la même logique, Armstrong et Taylor (2023) définissent la performance RH comme le résultat de l'alignement entre les

compétences, la motivation et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Peretti (2024), la performance des ressources humaines ne se limite plus à la productivité individuelle. Elle englobe également des dimensions comportementales telles que la motivation, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et la qualité des relations professionnelles.

Les auteurs américains mettent également l'accent sur ces dimensions. Allen et Meyer (1990) montrent que l'engagement organisationnel favorise la fidélisation des salariés, tandis que Aguinis (2019) considère la motivation comme un déterminant essentiel de la performance individuelle et collective. Dans les organisations africaines, Kamoche (1997) et Kiggundu (1989) soulignent que la performance RH dépend fortement des pratiques de management, du climat social et des modes de coordination. Dans les entreprises de sécurité privée, ces dimensions sont particulièrement importants compte tenu des exigences de discipline, de réactivité et de coordination opérationnelle.

Dans cette recherche, la performance des ressources humaines est appréhendée à travers cinq dimensions : la motivation, l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, la coordination des activités et l'efficacité opérationnelle. Ainsi, la performance RH apparaît comme un construit multidimensionnel dont l'amélioration dépend largement de la qualité des pratiques managériales, notamment de la communication interne.

1.3.Communication interne et performance des ressources humaines

De nombreux travaux mettent en évidence une relation positive entre la communication interne et la performance des ressources humaines. Les chercheurs américains sont parmi les premiers à avoir démontré les effets positifs de la communication interne sur la performance des organisations. Selon Robbins et Judge (2023), une communication efficace améliore la compréhension des objectifs organisationnels, réduit les conflits, facilite la coopération entre les équipes et renforce la motivation des salariés. Selon Welch et Jackson (2007), une communication interne efficace améliore la compréhension des objectifs organisationnels, favorise la coopération et renforce l'engagement des salariés. De même, Men (2014) montre que la communication interne contribue à accroître la satisfaction au travail, la confiance envers les dirigeants et l'implication des collaborateurs.

Les recherches de Eisenberger et al. (1986) soulignent qu'une communication fondée sur l'écoute et le soutien organisationnel développe la motivation et encourage les comportements favorables à la performance. Par ailleurs, Katz et Kahn (1978) démontrent que la communication facilite la coordination des activités et améliore l'efficacité organisationnelle. Les études plus récentes mettent également en évidence l'apport des technologies numériques. Pour Men et Bowen (2017) et Cornelissen (2020), les plateformes collaboratives et les outils numériques permettent d'accélérer la circulation de l'information, de renforcer les interactions entre les collaborateurs et d'améliorer la réactivité organisationnelle.

Dans le contexte africain, Kamdem (2002) considère que les mécanismes de communication participent à la cohésion sociale et à la coopération au sein des organisations. Biwolé (2017) montre que la communication interne améliore la mobilisation des salariés lorsqu'elle favorise les relations de proximité entre dirigeants et collaborateurs. Dans les organisations africaines, la qualité des relations humaines demeure un déterminant essentiel de la performance. Selon Nizigiyimana (2020), les entreprises africaines restent caractérisées par une forte centralisation des décisions. Cette situation limite parfois la communication ascendante et réduit les possibilités d'expression des salariés, ce qui affecte leur engagement organisationnel.

Toutefois, les recherches consacrées aux entreprises privées de sécurité restent encore très limitées, en particulier au Mali.

Ainsi, bien que la littérature établisse un lien étroit entre communication interne et performance des ressources humaines, peu d'études ont analysé cette relation dans les sociétés privées de sécurité. Cette lacune scientifique justifie la réalisation de la présente étude.

1.4.Fondements théoriques

Plusieurs cadres théoriques permettent d'expliquer les mécanismes par lesquels la communication interne agit sur la performance des ressources humaines.

1.4.1. La théorie des systèmes développée par Katz et Kahn (1978)

La théorie des systèmes développée par Katz et Kahn (1978) considère l'organisation comme un système ouvert composé d'éléments interdépendants. Selon cette approche, la communication représente le mécanisme qui assure la circulation de l'information entre les différentes composantes de l'organisation, garantissant ainsi la coordination, la régulation et l'adaptation aux changements de l'environnement. Une défaillance des flux d'information entraîne des dysfonctionnements organisationnels susceptibles d'affecter la performance des collaborateurs.

1.4.2. La théorie des ressources (Resource-Based View) proposée par Barney (1991)

La théorie des ressources (Resource-Based View) proposée par Barney (1991) souligne que les ressources immatérielles, notamment les compétences, les connaissances et les capacités organisationnelles, constituent des sources d'avantage concurrentiel durable. Dans cette perspective, la communication interne favorise le partage des connaissances, le développement du capital humain et la valorisation des compétences, renforçant ainsi la performance des ressources humaines.

1.4.3. La théorie de l'échange social, développée par Blau (1964)

La théorie de l'échange social, développée par Blau (1964), explique que les relations entre les salariés et l'organisation reposent sur des principes de réciprocité. Lorsque les collaborateurs bénéficient d'une communication transparente, d'une reconnaissance de leur contribution et d'un accès équitable à l'information, ils développent un niveau plus élevé de confiance, d'engagement organisationnel et de motivation, ce qui améliore leur performance individuelle et collective.

1.4.4. La théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986)

Enfin, la théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) montre que les salariés évaluent la qualité de leur relation avec l'organisation à travers les pratiques managériales mises en œuvre. Une communication interne ouverte, régulière et participative renforce le sentiment de soutien organisationnel et encourage les collaborateurs à investir davantage leurs efforts dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ces approches convergent vers une même conclusion : la communication interne constitue un levier stratégique permettant d'améliorer durablement la performance des ressources humaines.

1.5.Mise en tension critique de la littérature et lacune de recherche

La littérature reconnaît globalement que la communication interne contribue à la circulation de l'information, à la coordination, à la motivation et à l'engagement des salariés (Katz & Kahn, 1978 ; Welch & Jackson, 2007 ; Men, 2014). Toutefois, les auteurs divergent sur les mécanismes de cette influence. Certains considèrent la communication comme un levier direct de performance, tandis que d'autres soulignent le rôle intermédiaire de la confiance, du soutien organisationnel, de la motivation et de l'engagement (Blau, 1964 ; Eisenberger et al., 1986). Par ailleurs, les recherches existantes portent principalement sur des organisations industrielles, publiques ou de services et restent limitées dans le contexte des sociétés privées de sécurité en Afrique. Elles abordent également rarement, de manière intégrée, les dimensions descendante, ascendante et horizontale de la communication ainsi que le rôle des outils numériques dans la performance RH.

Cette lacune justifie la présente recherche, qui vise à analyser comment les différentes formes de communication interne influencent la performance des ressources humaines dans une société privée de sécurité au Mali, en prenant le cas d'EAGLE EYE. L'étude cherche ainsi à mieux comprendre les mécanismes reliant communication interne, circulation de l'information, coordination, motivation, engagement et performance RH.

1.6.Cadre conceptuel et propositions de recherche

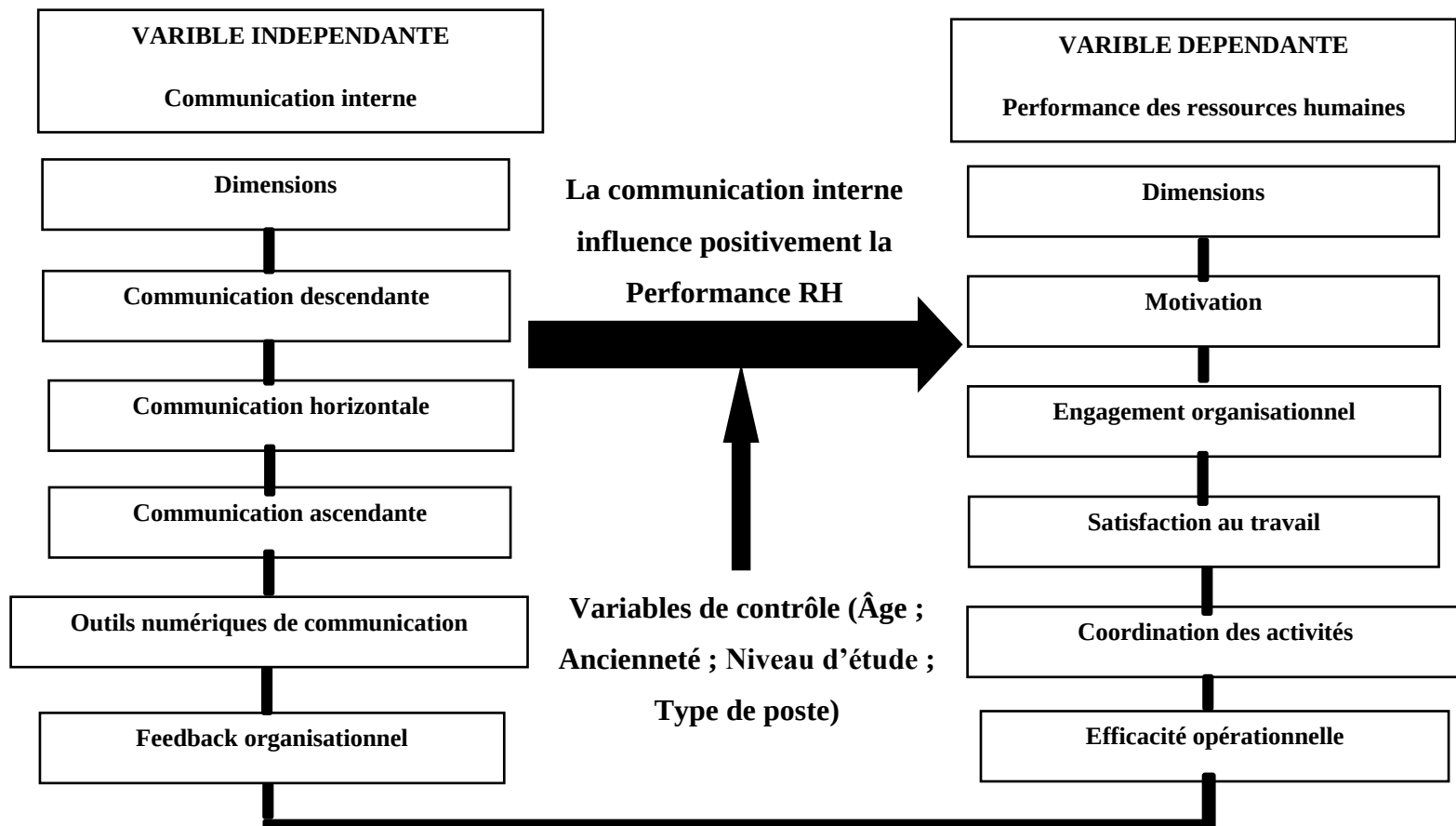
La revue de littérature met en évidence que la communication interne constitue un moyen stratégique susceptible d'améliorer durablement la performance des ressources humaines. Toutefois, les mécanismes expliquant cette relation demeurent insuffisamment étudiés dans les sociétés privées de sécurité, particulièrement dans les pays africains et au Mali. Les travaux recensés montrent que les effets de la communication interne s'exercent principalement à travers l'amélioration de la circulation de l'information, le renforcement de la coordination, le développement de la confiance organisationnelle et l'accroissement de l'engagement des collaborateurs. Les recherches de Katz et Kahn (1978), Robbins et Judge (2023), Libaert (2022), Peretti (2024) et Ulrich et al. (2021) convergent vers l'idée que la communication interne constitue une ressource stratégique permettant d'améliorer les performances individuelles et collectives. Cependant, ces recherches ont principalement été réalisées dans des entreprises industrielles ou des administrations publiques, laissant relativement peu de place aux entreprises privées de sécurité, caractérisées par une forte dispersion géographique des agents, des horaires atypiques et une dépendance élevée à la qualité des échanges d'information. Dans le contexte malien, ces contraintes rendent la communication interne particulièrement déterminante pour assurer la coordination entre les responsables administratifs, les superviseurs et les agents déployés sur les différents sites de surveillance. Dès lors, il apparaît pertinent de proposer un modèle conceptuel spécifique permettant d'expliquer les mécanismes reliant les différentes dimensions de la communication interne à la performance des ressources humaines. Le modèle retenu considère la communication interne comme la variable explicative principale. Elle est appréhendée à travers cinq dimensions complémentaires : la communication descendante, la communication ascendante, la communication horizontale, les outils numériques de communication et les mécanismes de feedback. Ces dimensions sont supposées influencer positivement la performance des ressources humaines, mesurée par la motivation, l'engagement organisationnel, la coordination des activités, la satisfaction au travail et l'efficacité opérationnelle. Cette modélisation s'appuie sur la théorie des systèmes (Katz et Kahn, 1978), la théorie des ressources (Barney, 1991) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui considèrent toutes la qualité des interactions organisationnelles comme un déterminant majeur de la performance.

En effet, ce modèle proposé considère que la communication interne constitue un facteur explicatif majeur de la performance des ressources humaines dans les entreprises privées de sécurité. Il postule que chacune de ses dimensions (communication descendante, communication ascendante, communication horizontale, outils numériques et feedback) contribue, de manière complémentaire, à renforcer la motivation, l'engagement, la coordination et l'efficacité opérationnelle des collaborateurs. Ce modèle présente aussi un double intérêt scientifique. D'une part, il adapte les principaux cadres théoriques internationaux aux réalités organisationnelles des sociétés privées de sécurité au Mali. D'autre part, il fournit une base analytique permettant de tester les propositions de recherche à partir des données qualitatives recueillies auprès des différents acteurs de la société EAGLE EYE. Sur cette base, le modèle conceptuel proposé conduit aux propositions suivantes :

- **P1** : La communication descendante et la circulation efficace des consignes favorisent la compréhension des missions et l'exécution adéquate des tâches par les agents de sécurité de la société privée EAGLE EYE.

- **P2** : La communication horizontale et l'utilisation des outils numériques favorisent la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes au sein de la société privée EAGLE EYE.
- **P3** : La communication ascendante et l'existence de mécanismes de feedback contribuent à renforcer la motivation et l'engagement des ressources humaines au sein de la société privée EAGLE EYE.
- **P4** : Une communication interne efficace, fondée sur la circulation de l'information, la coordination, le feedback et l'utilisation appropriée des outils de communication, contribue à améliorer la performance opérationnelle des ressources humaines au sein de la société privée EAGLE EYE.

Figure 1 : Notre modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs (2026)

Tableau 1 : Synthèse des propositions de recherche avec les questions et variables de notre recherche

Questions de recherche	Proposition	Variable/dimension étudiée	Effets attendus
Question spécifique 1	P1	Communication descendante et circulation des consignes	Compréhension des missions et exécution des tâches
Question spécifique 2	P2	Communication horizontale et outils numériques	Coordination, collaboration et réactivité
Question spécifique 3	P3	Communication ascendante et feedback	Motivation et engagement
Question principale	P4	Communication interne globale	Performance opérationnelle des RH

Source : Auteurs

2. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une posture épistémologique interprétativiste. Ce positionnement repose sur l'idée que la réalité sociale est construite à travers les interactions, les perceptions et les expériences vécues par les acteurs (Schwandt, 2015 ; Creswell & Poth, 2018). Dans cette perspective, les phénomènes organisationnels ne peuvent être appréhendés uniquement à travers des mesures objectives, mais nécessitent une compréhension approfondie des significations que les individus attribuent à leurs pratiques professionnelles.

Le choix de cette posture est particulièrement adapté à cette étude, dont l'objectif est de comprendre comment les pratiques de communication interne influencent la performance des ressources humaines au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE. En effet, les perceptions des responsables, superviseurs et agents de sécurité constituent une source essentielle d'information pour analyser les mécanismes de circulation de l'information, de coordination, de motivation et d'engagement. L'approche interprétativiste permet ainsi d'accéder à la réalité organisationnelle telle qu'elle est vécue par les différents acteurs et d'en proposer une interprétation contextualisée.

3.2. Approche méthodologique et mode de raisonnement

La présente recherche adopte une approche qualitative fondée sur un raisonnement inductif. L'approche qualitative est appropriée lorsqu'il s'agit d'explorer un phénomène encore peu documenté et de comprendre les expériences, les pratiques et les représentations des acteurs dans leur contexte naturel (Creswell & Poth, 2018 ; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Le recours à un raisonnement inductif se justifie par la volonté de faire émerger les connaissances à partir des données recueillies sur le terrain plutôt que de vérifier des relations prédéfinies. Les résultats sont ainsi construits progressivement à partir des discours des participants, permettant d'identifier les dimensions essentielles de la communication interne susceptibles d'influencer la performance des ressources humaines.

Cette démarche est particulièrement pertinente dans le contexte des sociétés privées de sécurité au Mali, où les travaux scientifiques demeurent encore limités.

3.3. Terrain d'étude et sélection de cas

Le terrain de recherche est constitué de la société privée de sécurité EAGLE EYE, implantée à Bamako. Cette entreprise a été retenue en raison de son expérience dans le secteur de la sécurité privée, de son organisation interne, de la diversité de ses activités ainsi que de l'accessibilité du terrain. Le choix d'un cas unique relève d'une logique d'étude approfondie permettant de comprendre les pratiques de communication interne dans leur contexte réel (Yin, 2018). Cette stratégie favorise une analyse détaillée des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques et permet d'appréhender les mécanismes par lesquels la communication interne contribue à la performance des ressources humaines.

3.4. Échantillonnage et collecte des données

L'échantillonnage retenu est non probabiliste, combinant un échantillonnage raisonné et un échantillonnage de convenance. L'échantillonnage raisonné a consisté à sélectionner des participants disposant d'une connaissance approfondie des pratiques de communication interne de l'entreprise. Les personnes retenues occupent différentes fonctions afin de multiplier les points de vue et de favoriser une compréhension globale du phénomène étudié.

L'échantillonnage de convenance a permis de tenir compte de la disponibilité des participants pendant la période de collecte des données, tout en veillant à préserver la diversité des profils

interrogés. L'échantillon est composé de quinze (15) participants, répartis entre les responsables administratifs, responsables opérationnels, superviseurs et agents de sécurité.

Ce nombre se justifie par la richesse des informations recueillies et par le principe de saturation théorique, selon lequel la collecte est interrompue lorsque les nouveaux entretiens n'apportent plus d'informations ou de thèmes nouveaux (Miles, Huberman & Saldaña, 2020 ; Saunders et al., 2019). Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs, permettant aux participants de développer librement leurs expériences tout en respectant les principaux axes du guide d'entretien.

Tableau 2 : Liste des interviewés

Fonction	Nombre d'entretien	Durée en minutes
Responsable administratif	1	37
Responsable opérationnel	1	65
Responsable des ressources humaines	1	51
Superviseur	1	45
Superviseur	1	30
Agent de sécurité	1	37
Agent de sécurité	1	32
Agent de sécurité	1	35
Agent de sécurité	1	25
Agent de sécurité	1	18
Agent de sécurité	1	23
Agent de sécurité	1	11
Agent de sécurité	1	12
Agent de sécurité	1	21
Agent de sécurité	1	15
Total	15	457

Source : Auteurs (2026).

Cette diversité des profils a permis de confronter plusieurs points de vue et d'améliorer la richesse des données recueillies. Les données ont été enregistrées et retranscrites.

L'entretien semi-directif a été principalement la technique privilégiée pour la collecte des données primaires. Elle a permis, à travers plusieurs interrogations marquées en général par le « Comment » et le « pourquoi », d'obtenir des données discursives sur la configuration de la communication interne et la performance RH dans la société de sécurité EAGLE EYE.

Les entretiens se sont déroulés dans les locaux de la société EAGLE EYE suivant une programmation arrêtée de commun accord avec les interviewés (jour, heure). La durée en moyenne de ces entretiens est environ 30,47 minutes (457/15). Ils ont tous été enregistrés, et retranscrits intégralement, afin de ne rien omettre. La taille de l'échantillon n'a pas été déterminée à l'avance mais selon le principe de saturation théorique (Glaser & Strauss, 1967 ; Saunders et al., 2018). Les entretiens ont été poursuivis jusqu'à ce qu'aucun nouveau thème significatif n'émerge des données. Après le quatorzième participant, les informations recueillies devenaient redondantes, indiquant que la saturation conceptuelle avait été atteinte.

3.5. Outils et techniques d'analyse des données

Les données recueillies ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique de contenu, méthode particulièrement adaptée aux recherches qualitatives visant à identifier les significations, les régularités et les thèmes émergents à partir des discours des participants (Paillé & Mucchielli, 2021 ; Miles, Huberman & Saldaña, 2020). L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes : transcription intégrale des entretiens, lecture approfondie des verbatims, codage des unités de sens, regroupement des codes en catégories, puis construction des thèmes correspondant aux objectifs de la recherche.

Tableau 3 : Affectation de codes aux interviewés

Objectifs spécifiques	Rubriques	Thèmes
Comprendre la communication descendante	Communication descendante (13)	Circulation et clarté des consignes
Analyser la communication horizontale	Communication horizontale (15)	Coordination et collaboration
Examiner les outils numériques	Communication numérique (15)	Outils numériques et coordination
Étudier la communication ascendante	Communication descendante Feedback (5)	Remontée de l'information
Analyser les effets sur la performance	Performance RH (10)	Motivation, engagement, efficacité opérationnelle

Source : Auteurs (2026)

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les catégories voire les rubriques (Thiétart et al, 2014). Notre codage a été effectué à posteriori dans une logique de thématisation (catégorisation continue). A l'issue de l'analyse des entretiens, nous avons deux rubriques : Communication interne (CI) et Performance RH.

Nous avons analysé qualitativement les données (Thiétart et al., 2014 ; Bardin, 2013 ; Paillé et Mucchielli, 2021). Les analyses qualitatives ont permis d'interpréter l'agencement de ces unités en les remettant dans un contexte plus global. Son objectif a été d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer.

Cette méthodologie a permis de recueillir des données riches sur les pratiques de communication interne et la performance des ressources humaines de la société de sécurité EAGLE EYE. Le point suivant présentera les principaux résultats empiriques, organisés autour des thèmes ayant émergé de l'analyse des entretiens, puis les mettra en perspective avec les travaux antérieurs.

3.6. Considérations éthiques

Cette recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables aux études qualitatives. Avant chaque entretien, les participants ont été informés des objectifs de la recherche, du caractère volontaire de leur participation ainsi que de leur droit de se retirer à tout moment sans conséquence. Le consentement libre et éclairé des participants a été obtenu avant le début des entretiens. Afin de garantir la confidentialité des informations recueillies, les noms des participants ont été remplacés par des codes anonymes (R, S et A). Les données collectées ont été utilisées exclusivement à des fins scientifiques et les enregistrements ainsi que les transcriptions ont été conservés de manière sécurisée.

3.7. Validité et fiabilité de l'analyse

La qualité scientifique de cette recherche repose sur plusieurs mécanismes visant à renforcer la crédibilité et la fiabilité des résultats. La validité a été assurée par la diversité des profils interrogés, permettant de confronter les points de vue des responsables, superviseurs et agents de sécurité. Une triangulation des sources a également été réalisée afin de comparer les informations issues des différentes catégories de participants. La fiabilité de l'analyse repose sur une procédure systématique de codage, suivie d'une relecture des verbatim afin de vérifier la cohérence entre les données recueillies, les catégories construites et les thèmes retenus. Enfin, le recours au principe de saturation théorique contribue à garantir que les principaux phénomènes étudiés ont été suffisamment explorés, renforçant ainsi la robustesse et la crédibilité des résultats obtenus. Une vérification croisée des codifications a été réalisée entre les auteurs afin de limiter les biais d'interprétation et d'améliorer la cohérence du codage. Enfin, les résultats ont été confrontés aux verbatim des participants afin de garantir leur fidélité aux données recueillies. Nous avons fait le codage manuellement.

3. Résultats et discussion

4.1. Résultats

L'analyse thématique des quinze entretiens réalisés auprès des responsables administratifs, des responsables opérationnels, des superviseurs et des agents de sécurité de la société EAGLE EYE a fait ressortir cinq thèmes majeurs qui sont : (1) Circulation et clarté des consignes, (2) Coordination et collaboration, (3) Outils numériques et coordination, (4) Remontée de l'information, (5) Motivation, engagement et efficacité opérationnelle. La communication interne constitue un facteur essentiel de la performance des ressources humaines. Les données recueillies révèlent que les différentes pratiques de communication interne (descendante, horizontale et ascendante) contribuent à améliorer la circulation de l'information, la coordination des équipes, l'engagement des collaborateurs ainsi que l'efficacité opérationnelle. Les résultats sont présentés suivant les quatre propositions de recherche formulées dans le cadre conceptuel.

3.1.1. Résultats relatifs à la proposition P1 : Influence de la communication descendante sur la compréhension et l'exécution des tâches

La première proposition de recherche postulait que la communication descendante et la circulation efficace des consignes favorisent la compréhension des missions et l'exécution adéquate des tâches par les agents de sécurité de la société EAGLE EYE.

Les résultats montrent que la communication descendante constitue le principal mode de diffusion de l'information au sein de l'entreprise. Les responsables interrogés soulignent que les orientations stratégiques, les procédures opérationnelles et les consignes de travail sont transmises à travers plusieurs canaux complémentaires, permettant d'assurer une compréhension homogène des missions par l'ensemble du personnel.

Pour le responsable de code R1, la communication interne dépasse la simple transmission d'informations et participe à la construction d'un climat organisationnel favorable. Il affirme :

« L'ensemble des actions et pratiques permettant, à travers ses outils, la diffusion de l'information mais aussi le partage de la stratégie globale de l'entreprise tout en maintenant un bon climat social. Cette communication passe principalement par les réunions et les échanges interpersonnels dans le quotidien opérationnel. » (Code R1)

Ce verbatim montre que la communication descendante est perçue comme un mécanisme permettant non seulement d'informer les collaborateurs, mais également de partager la vision de l'entreprise et de renforcer leur adhésion aux objectifs organisationnels.

Les résultats indiquent également que cette communication s'appuie sur une diversité de supports formels facilitant la diffusion rapide et uniforme des informations. Le responsable R2 explique :

« La communication interne est effectuée essentiellement à travers les notes internes sur le tableau d'affichage, les notes de service électroniques, les comptes rendus de réunions et le réseau social interne accessible sur le logiciel EAGLE GENESIS. » (Code R2)

Cette diversité des canaux traduit une volonté de sécuriser la transmission de l'information et de limiter les risques d'incompréhension des consignes opérationnelles.

Dans le même sens, le responsable des ressources humaines (R3) insiste sur l'importance de la qualité du message transmis :

« Je commence par identifier le message à transmettre et les personnes concernées. J'utilise ensuite les canaux appropriés, comme les réunions d'équipe, les courriels ou EAGLE GENESIS. Je m'assure que l'information est claire, concise et compréhensible par tous avant d'effectuer un suivi afin de vérifier qu'elle a bien été comprise. » (Code R3)

Ces propos mettent en évidence une démarche structurée de communication reposant sur la clarté du message, le choix du canal de diffusion et le contrôle de sa bonne compréhension.

Cette pratique contribue à réduire les erreurs d'interprétation et favorise une exécution plus efficace des missions confiées aux agents.

Les entretiens révèlent également que la communication descendante joue un rôle important dans la diffusion des valeurs organisationnelles. Selon le responsable R1, la société EAGLE EYE fonde son fonctionnement sur une culture orientée vers la qualité du service, l'innovation et la satisfaction des clients, résumée par la devise « Votre sécurité, notre priorité ». Cette communication des valeurs contribue à renforcer l'identification des collaborateurs aux objectifs de l'entreprise et à favoriser leur implication dans les activités quotidiennes.

Enfin, les responsables R1 et R2 précisent que la communication descendante demeure la forme de communication la plus mobilisée au sein de l'entreprise :

« Nous faisons principalement la communication descendante, car elle nous sert avant tout à donner du sens et à partager clairement la vision de notre société. » (Codes R1 et R2)

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que la communication descendante constitue un mécanisme structurant de la gestion des ressources humaines chez EAGLE EYE. En assurant une circulation claire des consignes, des orientations stratégiques et des valeurs organisationnelles, elle facilite la compréhension des missions, réduit les ambiguïtés dans l'exécution des tâches et contribue à améliorer la qualité des prestations de sécurité. Ces observations conduisent à considérer que les données recueillies corroborent la proposition de recherche P1, selon laquelle une communication descendante efficace favorise la compréhension et l'exécution des tâches par les agents de sécurité.

3.1.2. Résultats relatifs à la proposition P2 : Influence de la communication horizontale et des outils numériques sur la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes

La deuxième proposition de recherche postulait que la communication horizontale et l'utilisation des outils numériques favorisent la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE. Les résultats des entretiens montrent que la communication horizontale occupe une place importante dans l'organisation quotidienne des activités opérationnelles. Les échanges entre collègues, superviseurs et responsables permettent de coordonner efficacement les interventions, de partager rapidement les informations relatives aux missions et d'assurer une continuité des opérations de sécurité. Les participants soulignent que cette communication s'appuie sur des interactions permanentes entre les différents acteurs et sur l'utilisation d'outils numériques adaptés aux exigences du secteur. Les données recueillies révèlent notamment que la coordination des équipes repose sur une circulation rapide de l'information entre les agents déployés sur les différents sites et le centre de commandement. Selon l'agent de sécurité de code A9 :

« Pour une meilleure communication horizontale, nous tenons des valeurs de notre triptyque de fonctionnement (adaptation, conduite en temps réel et anticipation). Depuis son centre de Command & Control, la société EAGLE EYE suit en temps réel tout son personnel déployé sur le terrain, dispatch les équipes d'intervention et assure également le suivi des clients ayant souscrit à EAGLE ALERT. » (Code A9)

Ce témoignage met en évidence que la communication horizontale dépasse les simples échanges entre collègues. Elle s'inscrit dans un système intégré où les informations circulent en temps réel entre les équipes opérationnelles et le centre de commandement, permettant une meilleure coordination des interventions et une capacité accrue de réaction face aux situations d'urgence. Les responsables interrogés soulignent également que cette coordination repose sur une complémentarité entre les outils numériques et les échanges directs. Les réunions opérationnelles, les appels téléphoniques, les plateformes numériques internes ainsi que le logiciel EAGLE GENESIS facilitent la diffusion instantanée des informations et réduisent les

délais de transmission entre les différents niveaux de responsabilité. Cette organisation favorise une prise de décision plus rapide et améliore la synchronisation des actions sur le terrain.

Par ailleurs, les résultats montrent que la communication horizontale contribue au développement d'un esprit de collaboration entre les équipes. Les échanges réguliers permettent aux agents de partager leurs expériences, de résoudre collectivement les difficultés rencontrées sur le terrain et d'assurer une meilleure continuité des prestations de sécurité. Cette dynamique collaborative renforce la confiance entre les membres de l'organisation et facilite la mobilisation des compétences lors des interventions.

Les entretiens mettent également en évidence le rôle stratégique des technologies numériques dans la fluidification de la communication interne. L'utilisation de groupes WhatsApp, des appels téléphoniques et du logiciel EAGLE GENESIS permet aux responsables de diffuser rapidement les consignes opérationnelles, de suivre l'évolution des missions en temps réel et de maintenir un contact permanent avec les agents déployés. Les participants considèrent que ces outils améliorent significativement la rapidité des échanges, limitent les pertes d'information et renforcent la capacité de réaction de l'entreprise face aux incidents.

Au-delà de leur fonction technique, ces outils numériques contribuent également à renforcer la cohésion des équipes. En facilitant les échanges quotidiens et le partage d'informations, ils favorisent une meilleure coordination des activités, une plus grande solidarité entre les collaborateurs et une gestion plus efficace des situations opérationnelles.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la communication horizontale, soutenue par l'utilisation des outils numériques, constitue un facteur déterminant de la coordination, de la collaboration et de la réactivité des équipes au sein d'EAGLE EYE. La combinaison des échanges interpersonnels et des dispositifs technologiques favorise une circulation fluide de l'information, améliore la qualité de la coordination opérationnelle et renforce l'efficacité des interventions sur le terrain. Ces observations permettent de considérer que les données recueillies corroborent la proposition de recherche P2, selon laquelle la communication horizontale et les outils numériques contribuent à améliorer la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE.

3.1.3. Résultats relatifs à la proposition P3 : Influence de la communication ascendante et des mécanismes de feedback sur la motivation et l'engagement des ressources humaines

La troisième proposition de recherche stipule que la communication ascendante et l'existence de mécanismes de feedback contribuent à renforcer la motivation et l'engagement des ressources humaines au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE.

Les résultats montrent que la communication ascendante constitue un mécanisme important permettant aux agents de faire remonter leurs préoccupations, leurs suggestions et les difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions. Toutefois, les données recueillies indiquent également que cette dimension de la communication interne demeure moins structurée que la communication descendante. Cette situation révèle l'existence d'une asymétrie dans les flux communicationnels, caractérisée par une prédominance de la transmission des informations des responsables vers les agents.

Les responsables R1 et R2 reconnaissent néanmoins l'importance de la communication ascendante dans le fonctionnement de l'organisation. Ils soulignent :

« Nous utilisons aussi la communication ascendante, qui est essentielle pour que chacun puisse s'exprimer, faire remonter ses idées et se sentir écouté. Elle nous facilite aussi la rapidité et la fluidité des échanges au quotidien dans notre communication interne pour atteindre notre performance RH. » (Codes R1 et R2)

Ce témoignage montre que la possibilité donnée aux collaborateurs de s'exprimer et de faire remonter les informations constitue un élément important du fonctionnement organisationnel.

Le fait de pouvoir être écouté participe à la reconnaissance du rôle des agents et peut favoriser leur implication dans la vie de l'entreprise.

Les résultats mettent également en évidence une relation entre communication, participation et sentiment d'appartenance. À ce sujet, les agents A7 et A4 indiquent :

« *La participation de certains agents, surtout du terrain, à la prise de certaines décisions est un comportement qui donne aux salariés le sentiment d'appartenance à la société.* » (Codes A7 et A4)

Ce verbatim révèle que la participation des agents aux décisions constitue un mécanisme susceptible de renforcer leur identification à l'organisation. L'implication dans certaines décisions donne aux collaborateurs le sentiment que leur expérience et leur point de vue sont pris en considération. La communication ascendante ne se limite donc pas à une simple remontée d'informations : elle peut également constituer un moyen de reconnaissance et de participation organisationnelle.

Par ailleurs, les résultats montrent que la motivation des ressources humaines repose sur plusieurs pratiques de gestion. Le responsable R2 explique :

« *Pour atteindre la performance ressource humaine, nous comptons sur des moyens de motivation comme la rémunération, les primes, nos conditions de travail ainsi que les promotions en termes d'échelonnement.* » (Code R2)

Bien que ces éléments relèvent directement des pratiques de gestion des ressources humaines, leur efficacité peut être renforcée par une communication claire et régulière. En effet, les collaborateurs doivent être informés des possibilités d'évolution, des critères de promotion, des dispositifs de rémunération et des conditions permettant d'accéder aux différentes opportunités professionnelles. La communication devient ainsi un support de compréhension et d'appropriation des pratiques RH.

Les données recueillies montrent également que la reconnaissance et la satisfaction au travail constituent des éléments importants de la motivation des agents. Les agents A3 et A5 déclarent : « *La satisfaction au travail est aussi pour nous, les agents de terrain, un grand moyen permettant d'atteindre l'efficacité sur le plan RH à travers la qualité dans nos services et aussi la reconnaissance de notre société à travers ses accompagnements et avancements.* » (Codes A3 et A5)

Ce témoignage met en évidence l'importance accordée par les agents à la reconnaissance organisationnelle et aux perspectives d'évolution. La satisfaction au travail apparaît ici comme un mécanisme intermédiaire entre les pratiques de gestion et l'efficacité des ressources humaines. Lorsque les agents se sentent reconnus et accompagnés, ils semblent davantage disposés à maintenir un niveau élevé d'implication dans leurs activités.

Les résultats révèlent également que la capacité d'adaptation des agents constitue une dimension importante du comportement organisationnel. Les agents A10 et A6 expliquent :

« *Le comportement des agents est une pratique RH qui définit la capacité des agents à changer. Cette capacité à changer correspond tout simplement au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin de changement et à quel point ils voient ce changement ayant des implications positives pour eux ou pour la société en général.* » (Codes A10 et A6)

Cette perception montre que l'adhésion au changement constitue une dimension de la performance des ressources humaines. Dans un secteur caractérisé par des exigences opérationnelles élevées, la capacité des agents à s'adapter aux nouvelles procédures, technologies et modalités d'intervention apparaît comme une compétence importante.

La communication ascendante et le feedback peuvent précisément faciliter cette adaptation en permettant aux responsables d'identifier les difficultés rencontrées par les agents et de recueillir leurs réactions face aux changements introduits. Le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques peut ainsi contribuer à réduire les résistances et à favoriser une meilleure appropriation des changements organisationnels.

Dans l'ensemble, les résultats montrent que la communication ascendante, la possibilité de s'exprimer, la participation à certaines décisions et les mécanismes de retour d'information contribuent à créer un environnement organisationnel favorable à la motivation et à l'engagement. Cependant, les données indiquent que cette communication demeure encore perfectible et gagnerait à être davantage structurée.

Ainsi, les données recueillies corroborent globalement la proposition P3, selon laquelle la communication ascendante et les mécanismes de feedback contribuent à renforcer la motivation et l'engagement des ressources humaines au sein d'EAGLE EYE. Cette corroboration demeure toutefois prudente, compte tenu du caractère qualitatif de l'étude et de l'absence de mesure quantitative permettant d'établir l'intensité de cette relation.

3.1.4. Résultats relatifs à la proposition P4 : Contribution de la communication interne à la performance des ressources humaines

La quatrième proposition de recherche stipule que la communication interne efficace, fondée sur la circulation de l'information, la coordination, le feedback et l'utilisation appropriée des outils de communication, contribue à améliorer la performance opérationnelle des ressources humaines au sein de la société privée de sécurité EAGLE EYE. L'analyse des entretiens montre que la performance des ressources humaines est appréhendée par les participants à travers plusieurs dimensions complémentaires, notamment la motivation, les compétences, la satisfaction au travail, le comportement professionnel, la capacité d'adaptation, la participation et l'efficacité opérationnelle. Ces différentes dimensions apparaissent étroitement liées aux pratiques de communication mises en œuvre au sein de l'entreprise. Les données recueillies montrent tout d'abord que la motivation constitue une composante importante de la performance RH. Selon le responsable R2, plusieurs dispositifs sont mobilisés pour maintenir et améliorer la motivation du personnel :

« Pour atteindre la performance ressource humaine, nous comptons sur des moyens de motivation comme la rémunération, les primes, nos conditions de travail ainsi que les promotions en termes d'échelonnement. » (Code R2)

Ce témoignage indique que la performance ne dépend pas exclusivement des compétences techniques des agents, mais également de leur niveau de motivation et des conditions dans lesquelles ils exercent leurs activités. Dans cette perspective, la communication interne joue un rôle complémentaire en permettant d'informer les collaborateurs sur les objectifs, les attentes, les possibilités d'évolution et les dispositifs de reconnaissance mis en place par l'organisation.

Un deuxième résultat important concerne le développement des compétences professionnelles. Les agents interrogés indiquent que l'entreprise accorde une place importante à la formation afin de renforcer leur capacité à accomplir leurs missions. Les agents A1 et A2 déclarent :

« Au sein de la société EAGLE EYE, pour atteindre la performance RH sur le terrain, nous bénéficions des formations au tir, en électronique et domotique, en arts martiaux, en self-défense et souvent même en natation. » (Codes A1 et A2)

Ces propos montrent que la performance RH est également associée à la capacité des agents à maîtriser les compétences nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. La communication interne intervient ici comme un mécanisme facilitant la diffusion des informations relatives aux formations, aux procédures, aux changements techniques et aux exigences professionnelles.

La satisfaction au travail constitue également une dimension importante de la performance telle qu'elle est perçue par les agents. Les participants A3 et A5 soulignent le rôle de la reconnaissance et de l'accompagnement dans leur efficacité professionnelle :

« La satisfaction au travail est aussi pour nous, les agents de terrain, un grand moyen permettant d'atteindre l'efficacité sur le plan RH à travers la qualité dans nos services et aussi la reconnaissance de notre société à travers ses accompagnements et avancements. » (Codes A3 et A5)

Ce résultat suggère que la reconnaissance constitue un facteur susceptible de favoriser l'implication des agents. Dans ce contexte, une communication interne permettant de reconnaître les efforts, de transmettre les encouragements et d'informer les agents sur leur progression professionnelle peut contribuer à renforcer leur sentiment de considération.

Les résultats mettent également en évidence l'importance du comportement professionnel et de la capacité d'adaptation. Les agents A10 et A6 associent la performance à la capacité des salariés à accepter et accompagner les changements :

« Le comportement des agents est une pratique RH qui définit la capacité des agents à changer. Cette capacité à changer correspond tout simplement au degré auquel les salariés ont une vision positive du besoin de changement et à quel point ils voient ce changement ayant des implications positives pour eux ou pour la société en général. » (Codes A10 et A6)

Ce résultat est particulièrement important dans une société privée de sécurité, où les conditions d'intervention peuvent évoluer rapidement et nécessiter une adaptation constante des agents. La communication interne peut faciliter cette adaptation en expliquant les changements, en clarifiant les nouvelles procédures et en permettant aux agents de faire remonter leurs difficultés. La participation des agents à certaines décisions constitue enfin une dimension associée au sentiment d'appartenance et à l'engagement organisationnel. Les agents A7 et A4 expliquent :

« La participation de certains agents, surtout du terrain, à la prise de certaines décisions est un comportement qui donne aux salariés le sentiment d'appartenance à la société. » (Codes A7 et A4).

Cette perception montre que la communication interne peut dépasser la simple transmission de consignes pour devenir un instrument de participation et d'intégration organisationnelle. Lorsque les agents sont associés à certaines décisions qui concernent directement leurs activités, ils peuvent développer un sentiment d'appartenance plus important et une plus grande implication dans la réalisation des objectifs collectifs.

L'ensemble des résultats met ainsi en évidence une chaîne de relations entre communication interne et performance RH. La communication descendante facilite la transmission et la compréhension des consignes ; la communication horizontale favorise la coordination et la collaboration ; les outils numériques accélèrent la circulation de l'information ; enfin, la communication ascendante et le feedback permettent aux agents de s'exprimer et de participer davantage à la vie de l'organisation. Ces mécanismes contribuent indirectement à la motivation, à l'engagement, au développement des compétences, à la satisfaction au travail, à la capacité d'adaptation et à l'efficacité opérationnelle. Le tableau suivant synthétise les principaux résultats obtenus.

Tableau 4 : Synthèse des résultats selon les propositions de recherche

Proposition	Principaux résultats empiriques	Effets observés sur les RH	Appréciation
P1	Les consignes sont transmises par les réunions, notes internes, courriels, EAGLE GENESIS et échanges directs	Meilleure compréhension des missions et des procédures	Corroborée
P2	Les échanges horizontaux et les outils numériques permettent une circulation rapide de l'information et un suivi en temps réel	Coordination, collaboration et réactivité des équipes	Corroborée
P3	La remontée d'informations, la participation et le feedback permettent aux agents de s'exprimer et d'être davantage impliqués	Motivation, engagement et sentiment d'appartenance	Globalement corroborée
P4	La communication interne articule transmission, coordination, feedback et participation	Motivation, compétences, satisfaction, adaptation et efficacité opérationnelle	Globalement corroborée

Source : Auteurs (2026)

En définitive, les résultats suggèrent que la communication interne constitue un facteur transversal de la performance des ressources humaines au sein d'EAGLE EYE. Elle agit à la fois sur les conditions de réalisation des tâches, la coordination des équipes et les dimensions comportementales de la performance. Toutefois, cette influence doit être comprise comme un processus organisationnel indirect : la communication ne produit pas mécaniquement la performance, mais crée les conditions informationnelles, relationnelles et organisationnelles susceptibles de la favoriser. Au regard des données recueillies, la proposition P4 est globalement corroborée. Les entretiens montrent en effet une convergence entre la qualité des pratiques de communication interne et plusieurs dimensions de la performance RH, même si l'étude qualitative ne permet pas de mesurer quantitativement l'intensité de cette relation.

3.2.Discussion

La discussion vise à mettre en perspective les résultats obtenus auprès des acteurs de la société privée de sécurité EAGLE EYE avec les principaux apports de la littérature consacrée à la communication interne, à la motivation, à l'engagement et à la performance des ressources humaines. L'analyse des entretiens montre que la communication interne ne se réduit pas à une fonction de transmission d'informations. Elle constitue un processus organisationnel multidimensionnel qui intervient dans la compréhension des missions, la coordination des activités, la participation des salariés, la motivation et l'efficacité opérationnelle. Les résultats sont discutés successivement au regard des quatre propositions de recherche.

3.2.1. Discussion de la proposition P1 : Communication descendante, compréhension des consignes et exécution des tâches

La première proposition postulait que la communication descendante et la circulation efficace des consignes favorisent la compréhension des missions et l'exécution adéquate des tâches par les agents de sécurité d'EAGLE EYE. Les résultats obtenus corroborent cette proposition. Les entretiens montrent que les réunions, les notes internes, les courriels, les échanges interpersonnels et le logiciel EAGLE GENESIS sont utilisés pour transmettre les informations nécessaires à l'accomplissement des missions.

Cette observation rejoint Katz et Kahn (1978), pour lesquels la circulation de l'information constitue une fonction essentielle du fonctionnement organisationnel, ainsi que Daft (2021), qui souligne l'importance de la communication dans la compréhension des informations nécessaires à l'action collective. Le témoignage de R3 montre également que l'efficacité communicationnelle dépend de la clarté du message, du choix du canal et du suivi de sa compréhension. Les résultats peuvent également être rapprochés des travaux de Welch et Jackson (2007), qui soulignent la nécessité de considérer la communication interne selon plusieurs niveaux et relations organisationnelles. Dans une société de sécurité, où les agents sont souvent dispersés sur différents sites, la capacité à transmettre rapidement des informations précises constitue une condition importante de la continuité opérationnelle. Dans le contexte de la sécurité privée, où les agents sont dispersés sur différents sites, une communication descendante claire permet de réduire les risques d'interprétation des consignes et de favoriser une meilleure exécution des missions. **P1 est donc corroborée.**

3.2.2. Discussion de la proposition P2 : Communication horizontale, outils numériques et coordination des équipes

La deuxième proposition postulait que la communication horizontale et l'utilisation des outils numériques favorisent la coordination, la collaboration et la réactivité des équipes. Les résultats corroborent cette proposition en montrant que les échanges entre les différents acteurs et l'utilisation des technologies numériques permettent d'accélérer la circulation de l'information. Le témoignage de A9 concernant le centre de commandement et le suivi en temps réel du personnel montre que la communication constitue une infrastructure essentielle de la

coordination opérationnelle. Dans une organisation de sécurité, les agents peuvent être physiquement éloignés les uns des autres et confrontés à des situations imprévisibles. La communication horizontale permet alors de maintenir la continuité des échanges et de coordonner les interventions.

Cette observation est cohérente avec la théorie des systèmes de Katz et Kahn (1978). L'organisation peut être comprise comme un système composé de sous-ensembles interdépendants. La circulation de l'information entre ces sous-ensembles contribue à maintenir la cohérence de l'ensemble organisationnel. Dans le cas étudié, les agents de terrain, les superviseurs, les responsables et le centre de commandement constituent des composantes interdépendantes dont l'action nécessite une circulation continue de l'information.

Les résultats rejoignent également les travaux de Men (2014), qui mettent en évidence le rôle de la communication interne dans la satisfaction des salariés, la confiance envers les dirigeants et leur implication. L'utilisation d'outils numériques peut renforcer cette dynamique en facilitant les interactions et en rapprochant les collaborateurs malgré leur éloignement physique.

L'utilisation de WhatsApp et d'EAGLE GENESIS doit cependant être comprise comme un moyen et non comme une finalité. L'outil numérique ne garantit pas automatiquement une communication efficace. Son efficacité dépend de la pertinence des informations transmises, de leur fiabilité, de la rapidité de réaction et de la capacité des utilisateurs à exploiter correctement les outils disponibles. Donc P2 apparaît donc corroborée par les données empiriques.

3.2.3. Discussion de la proposition P3 : Communication ascendante, feedback, motivation et engagement

La troisième proposition postulait que la communication ascendante et les mécanismes de feedback contribuent à renforcer la motivation et l'engagement des ressources humaines. Les résultats montrent une corroboration globale de cette proposition.

Les responsables R1 et R2 reconnaissent que la communication ascendante permet aux collaborateurs de s'exprimer, de faire remonter leurs idées et de se sentir écoutés. Les agents A7 et A4 associent quant à eux leur participation à certaines décisions à un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière de la théorie de l'échange social de Blau (1964). Selon cette perspective, les relations organisationnelles reposent notamment sur des mécanismes de réciprocité. Lorsqu'un salarié perçoit qu'il est écouté, reconnu et considéré par l'organisation, il peut être davantage disposé à développer une attitude positive à son égard. La communication ascendante peut donc constituer un mécanisme favorisant cette réciprocité.

Cette interprétation rejoint également les travaux d'Eisenberger et al. (1986) sur le soutien organisationnel perçu. Lorsque les collaborateurs ont le sentiment que leur organisation valorise leur contribution et se préoccupe de leur bien-être, leur engagement peut être renforcé. Le fait de permettre aux agents de faire remonter leurs préoccupations et de participer à certaines décisions peut ainsi être interprété comme une manifestation du soutien organisationnel.

Les résultats sont également compatibles avec la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, qui distingue l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. Dans le cas d'EAGLE EYE, la participation des agents et la possibilité de s'exprimer semblent particulièrement susceptibles de renforcer la dimension affective de l'engagement, en favorisant le sentiment d'appartenance et l'identification à l'organisation.

La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan apporte également un éclairage pertinent. Les besoins d'autonomie, de compétence et d'appartenance constituent des éléments importants de la motivation. Lorsque les agents peuvent exprimer leur point de vue et participer à certaines décisions, leur besoin d'autonomie et d'appartenance peut être davantage satisfait.

Toutefois, les résultats mettent en évidence une limite importante : la communication ascendante demeure moins structurée que la communication descendante. Cette asymétrie signifie que les possibilités de remontée d'information existent, mais qu'elles ne semblent pas toujours être organisées selon des mécanismes formalisés et systématiques. La proposition P3 doit donc être considérée comme globalement corroborée, et non comme définitivement établie.

3.2.4. Discussion de la proposition P4 : Communication interne et performance des ressources humaines

La quatrième proposition postulait que la communication interne, à travers la circulation de l'information, la coordination, le feedback et l'utilisation des outils de communication, contribue à améliorer la performance des ressources humaines.

Les résultats mettent en évidence plusieurs dimensions de la performance RH : motivation, développement des compétences, satisfaction au travail, comportement professionnel, capacité d'adaptation, sentiment d'appartenance et efficacité opérationnelle. Cette conception multidimensionnelle de la performance rejoint les travaux de Aguinis (2019), pour lesquels la performance doit être appréhendée à travers les comportements et les résultats contribuant aux objectifs organisationnels. Elle rejoint également l'approche d'Armstrong et Taylor (2023), qui mettent en relation les pratiques de gestion des ressources humaines, le développement des compétences et la contribution des salariés aux objectifs de l'organisation.

Les résultats relatifs à la formation des agents sont également cohérents avec les approches de Becker, Huselid et Ulrich (2001) et d'Ulrich et al. (2021), qui soulignent l'importance du capital humain dans la création de valeur organisationnelle. Les formations au tir, à l'électronique, à la domotique, aux arts martiaux, à la self-défense et à la natation apparaissent ainsi comme des mécanismes de développement des compétences susceptibles de soutenir la qualité des prestations.

La relation entre communication et performance peut également être éclairée par la théorie des ressources de Barney (1991). Dans cette perspective, les ressources humaines et les compétences peuvent constituer des ressources stratégiques lorsqu'elles contribuent à créer une valeur difficilement substituable. La communication interne participe alors à la mobilisation et à la coordination de ces ressources.

Cependant, les résultats invitent à éviter une interprétation déterministe. La communication interne ne produit pas directement et automatiquement la performance RH. Elle constitue plutôt un mécanisme facilitateur qui crée les conditions nécessaires à la compréhension, à la coordination, à l'engagement et à la mobilisation des compétences.

3.3. Contributions théoriques de la recherche

Cette recherche apporte plusieurs contributions théoriques à la compréhension de la relation entre communication interne et performance des ressources humaines. La première contribution réside dans la contextualisation de la communication organisationnelle dans le secteur de la sécurité privée au Mali. Alors que de nombreux travaux consacrés à la communication interne ont été réalisés dans des contextes organisationnels généraux, industriels ou de services, cette étude s'intéresse à une société privée de sécurité caractérisée par la dispersion géographique des agents, l'importance des consignes opérationnelles, la nécessité d'une coordination en temps réel et la gestion de situations potentiellement imprévisibles.

La deuxième contribution concerne la compréhension de la communication interne comme processus multidimensionnel. Les résultats montrent que les différentes formes de communication ne produisent pas les mêmes effets. La communication descendante agit principalement sur la compréhension des consignes et l'exécution des tâches ; la communication horizontale contribue à la coordination et à la collaboration ; la communication ascendante favorise l'expression, la participation et le sentiment d'appartenance ; enfin, les outils numériques renforcent la rapidité et la réactivité des échanges. Cette distinction permet de

dépasser une conception générale de la communication interne en identifiant les mécanismes spécifiques par lesquels elle contribue à la performance RH.

La troisième contribution réside dans la mise en évidence d'une chaîne explicative reliant communication interne et performance des ressources humaines. Les résultats suggèrent que l'influence de la communication ne s'exerce pas directement, mais par l'intermédiaire de plusieurs mécanismes : circulation de l'information, compréhension des missions, coordination, participation, motivation, engagement et mobilisation des compétences.

La quatrième contribution concerne l'articulation entre communication organisationnelle et technologies numériques. L'étude montre que les outils tels que WhatsApp et EAGLE GENESIS peuvent jouer un rôle déterminant dans la communication d'une organisation dont les salariés sont répartis sur plusieurs sites. Ils permettent notamment de réduire les délais de transmission de l'information et de soutenir le fonctionnement en temps réel du dispositif de sécurité.

Enfin, cette recherche contribue à la littérature en mettant en évidence une asymétrie entre communication descendante et communication ascendante. Alors que la transmission des informations par la hiérarchie semble relativement structurée, les mécanismes permettant aux agents de faire remonter leurs préoccupations et leurs suggestions apparaissent moins formalisés. Ce résultat ouvre une piste théorique intéressante concernant les conditions organisationnelles nécessaires à l'établissement d'une communication interne véritablement bidirectionnelle.

3.4.Implications managériales

Les résultats de cette étude présentent plusieurs implications pratiques pour les dirigeants et responsables des ressources humaines de la société EAGLE EYE.

D'abord, il apparaît nécessaire de renforcer la structuration de la communication descendante. Les responsables devraient veiller à ce que toute consigne opérationnelle soit formulée de manière claire, concise et précise, puis transmise par un canal adapté à la nature et à l'urgence de l'information. Les réunions, notes de service, courriels et outils numériques peuvent être utilisés de manière complémentaire.

Ensuite, l'entreprise gagnerait à formaliser davantage les mécanismes de communication ascendante. La mise en place de réunions périodiques avec les agents, de dispositifs de remontée d'information, de boîtes à suggestions numériques ou de questionnaires internes pourrait permettre aux responsables de mieux identifier les difficultés rencontrées sur le terrain.

En outre, il serait pertinent de mettre en place un véritable système de feedback. Après la transmission d'une consigne importante, le responsable pourrait vérifier systématiquement sa compréhension et recueillir les éventuelles difficultés d'application. Ce mécanisme permettrait de transformer la communication en processus interactif.

En plus, EAGLE EYE devrait poursuivre la digitalisation de sa communication interne, tout en veillant à l'utilisation complémentaire des outils. WhatsApp peut être particulièrement utile pour les échanges rapides, tandis qu'EAGLE GENESIS peut être privilégié pour les informations nécessitant une meilleure traçabilité et une centralisation des données.

Cinquièmement, les résultats invitent à renforcer la participation des agents de terrain. Leur proximité avec les situations opérationnelles leur permet de disposer d'informations pratiques susceptibles d'améliorer les procédures. Leur implication dans certaines décisions pourrait également renforcer leur sentiment d'appartenance et leur engagement.

Par ailleurs, la société devrait continuer à investir dans le développement des compétences à travers des formations régulières adaptées aux exigences du métier de la sécurité privée. Ces formations pourraient être accompagnées d'une communication permettant d'expliquer clairement leurs objectifs, leurs modalités et leur contribution à l'évolution professionnelle des agents.

Néanmoins, les responsables devraient renforcer les pratiques de reconnaissance et de valorisation des performances. La communication interne peut être utilisée pour reconnaître les efforts individuels et collectifs, valoriser les bonnes pratiques et informer les agents sur les possibilités de progression professionnelle.

Enfin, il serait utile de mettre en place quelques indicateurs de pilotage de la communication interne, tels que le délai moyen de transmission des informations, le taux de participation aux réunions, le nombre de remontées d'informations traitées, le délai de réponse aux préoccupations des agents et le niveau de satisfaction du personnel à l'égard de la communication interne.

Ces mesures permettraient de passer d'une communication essentiellement opérationnelle à une communication interne stratégique, intégrée à la politique de gestion des ressources humaines et orientée vers l'amélioration continue de la performance.

3.5.Limites de l'étude

Malgré les apports de cette recherche, plusieurs limites doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats.

D'abord la première limite concerne le caractère qualitatif de la recherche. Le recours aux entretiens semi-directifs a permis d'accéder aux perceptions, expériences et représentations des acteurs de la société EAGLE EYE. Toutefois, cette approche ne permet pas de mesurer statistiquement l'intensité de la relation entre la communication interne et la performance des ressources humaines. Les résultats doivent donc être interprétés en termes de perceptions, de mécanismes et de relations significatives observées dans les discours plutôt qu'en termes de causalité statistiquement démontrée.

Ensuite, la deuxième limite est liée à la taille de l'échantillon, constitué de quinze participants. Même si cet effectif peut être pertinent dans une recherche qualitative fondée sur la profondeur des entretiens et le principe de saturation, il ne permet pas de représenter statistiquement l'ensemble des salariés du secteur de la sécurité privée au Mali. Les résultats doivent ainsi être considérés comme contextualisés au cas étudié.

En outre, la troisième limite concerne le choix d'un seul terrain d'étude, à savoir la société EAGLE EYE. Les pratiques de communication interne peuvent varier considérablement d'une société privée de sécurité à une autre en fonction de la taille de l'entreprise, de sa structure organisationnelle, de ses ressources technologiques, de son style de management et de sa culture organisationnelle. Une étude portant sur plusieurs sociétés permettrait de mieux identifier les similitudes et les différences entre les pratiques.

En plus la quatrième limite réside dans le fait que les données reposent principalement sur les déclarations des participants. Même si les entretiens constituent une source privilégiée dans une démarche interprétativiste, les réponses peuvent être influencées par la perception subjective des personnes interrogées ou par leur volonté de présenter favorablement les pratiques de leur organisation. Une triangulation plus importante avec des observations directes, des documents internes, des rapports de performance ou des données administratives permettrait de renforcer la robustesse des résultats.

La cinquième limite concerne l'absence de mesure objective et longitudinale de la performance RH. L'étude identifie plusieurs dimensions de la performance, notamment la motivation, la compétence, la satisfaction, l'engagement, l'adaptation et l'efficacité opérationnelle, mais elle ne permet pas d'observer leur évolution dans le temps à partir d'indicateurs quantifiés.

Enfin, les résultats sont fortement liés au contexte particulier de la sécurité privée au Mali. Les exigences de confidentialité, la dispersion des agents, les contraintes opérationnelles et la nécessité d'une réaction rapide peuvent influencer les pratiques communicationnelles. Ces caractéristiques limitent la transférabilité directe des résultats à d'autres secteurs d'activité.

Ces limites ne remettent toutefois pas en cause l'intérêt de l'étude. Elles permettent plutôt de délimiter la portée des conclusions et d'identifier des perspectives pour de futures recherches.

4. Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'analyser comment la communication interne influence la performance des ressources humaines dans la société privée de sécurité EAGLE EYE. À partir d'une démarche qualitative et interprétativiste fondée sur quinze entretiens semi-directifs réalisés auprès de responsables et d'agents de sécurité, l'étude a cherché à comprendre les mécanismes par lesquels les différentes formes de communication interne contribuent au fonctionnement et à la performance des ressources humaines.

Les résultats montrent, en premier lieu, que la communication descendante occupe une place centrale dans l'organisation du travail. Les réunions, les notes internes, les courriels, les échanges interpersonnels et le logiciel EAGLE GENESIS permettent de transmettre les consignes, les orientations et les informations nécessaires à l'accomplissement des missions. La clarté des messages et le suivi de leur compréhension apparaissent comme des conditions importantes de la bonne exécution des tâches. La proposition P1 est ainsi corroborée par les données recueillies.

En deuxième lieu, l'étude montre que la communication horizontale et les outils numériques contribuent à renforcer la coordination et la réactivité des équipes. Le fonctionnement du centre de commandement, le suivi en temps réel des agents et l'utilisation d'outils numériques permettent de faciliter les échanges entre les acteurs et d'améliorer la capacité de réaction face aux situations opérationnelles. La proposition P2 est donc corroborée.

En troisième lieu, les résultats montrent que la communication ascendante et les mécanismes de feedback jouent un rôle dans la motivation, l'engagement et le sentiment d'appartenance. La possibilité offerte aux agents de faire remonter leurs préoccupations, de proposer des idées et de participer à certaines décisions contribue à leur implication. Toutefois, les résultats révèlent que cette dimension de la communication demeure moins structurée que la communication descendante. La proposition P3 est par conséquent globalement corroborée.

En quatrième lieu, l'étude met en évidence une relation globale entre communication interne et performance des ressources humaines. La communication contribue à créer les conditions favorables à la compréhension des missions, à la coordination des activités, au développement des compétences, à la motivation, à la satisfaction au travail, à l'adaptation et à l'efficacité opérationnelle. La proposition P4 est ainsi globalement corroborée.

L'un des principaux enseignements de cette recherche réside donc dans la mise en évidence d'une chaîne de mécanismes reliant communication interne et performance RH : la circulation de l'information favorise la compréhension et la coordination ; celles-ci contribuent à la motivation, à l'engagement et à la mobilisation des compétences ; ces mécanismes soutiennent à leur tour l'efficacité opérationnelle et la performance des ressources humaines.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à contextualiser les approches de la communication organisationnelle et de la gestion des ressources humaines dans le secteur particulier de la sécurité privée au Mali. Elle montre notamment que la communication interne doit être appréhendée comme un processus multidimensionnel associant communication descendante, horizontale et ascendante, soutenu par des outils numériques et des mécanismes de feedback.

Sur le plan managérial, l'étude recommande à EAGLE EYE de renforcer la structuration de la communication ascendante, de formaliser davantage les mécanismes de feedback, de poursuivre la digitalisation de la communication interne, de favoriser la participation des agents de terrain et de renforcer les dispositifs de formation et de reconnaissance. La mise en place

d'indicateurs de suivi de la communication interne pourrait également permettre d'en mesurer régulièrement l'efficacité.

En définitive, la communication interne apparaît comme un levier stratégique de la performance des ressources humaines dans la société privée de sécurité EAGLE EYE. Son efficacité dépend cependant de la capacité de l'organisation à dépasser une logique de simple transmission des consignes pour instaurer une communication plus interactive, participative et orientée vers l'amélioration continue.

Compte tenu des limites liées au caractère qualitatif de l'étude, à l'utilisation d'un seul cas et à la taille de l'échantillon, les résultats ne peuvent être généralisés statistiquement à l'ensemble des sociétés privées de sécurité au Mali. Des recherches futures pourraient toutefois prolonger cette étude en adoptant une approche comparative portant sur plusieurs sociétés de sécurité, ou une approche mixte permettant de mesurer quantitativement l'influence de la communication interne sur différentes dimensions de la performance RH.

Références

- (1). Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- (2). Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4e éd.). Chicago Business Press.
- (3). Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16e éd.). Kogan Page.
- (4). Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- (5). Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- (6). Biwolé, V. O. (2017). *Management des organisations en Afrique*. L'Harmattan.
- (7). Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- (8). Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (6e éd.). SAGE Publications.
- (9). Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4e éd.). SAGE Publications.
- (10). D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises*. Dunod.
- (11). Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13e éd.). Cengage Learning.
- (12). Décaudin, J.-M., & Igalens, J. (2017). *La communication interne : Stratégies et techniques*. Dunod.
- (13). Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- (14). Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- (15). Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.
- (16). Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : Expériences camerounaises*. L'Harmattan.
- (17). Kamissoko, B., Kaka, Z., & Togola, B. (2025). Rôle de la communication interne dans le marketing interne d'une entreprise publique à caractère industriel et commercial au Mali : Cas de l'Office du Niger de Ségou (Mali). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(2).

- (18). Kamoche, K. (1997). Knowledge creation and learning in international human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 213–225. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- (19). Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2e éd.). Wiley.
- (20). Kiggundu, M. N. (1989). *Managing organizations in developing countries: An operational and strategic approach*. Kumarian Press.
- (21). Libaert, T. (2022). *La communication d'entreprise* (9e éd.). Dunod.
- (22). Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- (23). Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- (24). Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4e éd.). SAGE Publications.
- (25). Paillé, P., & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.
- (26). Peretti, J.-M. (2024). *Gestion des ressources humaines* (24e éd.). Vuibert.
- (27). Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19e éd.). Pearson.
- (28). Samassekou, S. (2021). Analyse de la communication interne de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Éducation (DRHSE) du Mali. *Revue Ivoirienne des Arts, des Sciences de l'Information et du Patrimoine*, 1(1), 366–383.
- (29). Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8e éd.). Pearson.
- (30). Schwandt, T. A. (2015). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (4e éd.). SAGE Publications.
- (31). Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2021). *HR competency: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- (32). Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847>