



Analyse de la communication interne de Studio Yafa

MÉMOIRE POUR L'OBTENTION DU MASTER 2 EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATION OPTION : Management Stratégique et Opérationnel

Présenté et soutenu publiquement le 23 juillet 2025 par

Mouniratou LOUGUE

Travaux dirigés par : Moumini OUEDRAOGO

Expert national résilience & cohésion sociale
PNUD/Burkina Faso/ Bureau intégré du Sahel/ Dori

Jury d'évaluation du stage :

Président : Dr Djim Doumbe DAMBA

Membres et correcteurs : Zelhata SOUBEIGA / KOUELA
Habraham SOMDA
Moumini OUEDRAOGO

Promotion [2023/2024]

CITATIONS

« Toute politique de communication part de l'interne pour se diriger vers l'externe. Elle doit être à la fois homogène et globale »

(Westphalen, 1998)

REMERCIEMENTS/ DÉDICACES

- À l'Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement et à l'ensemble du corps enseignant, pour la qualité de l'enseignement reçu ;
- À madame SOUBEIGA/KOUELA Zelhata, monsieur OUEDRAOGO Moumini, et monsieur SOMDA Habraham, les correcteurs et à Dr Djim Doumbe DAMBA, le président du jury de soutenance, pour la qualité du suivi et les conseils ;
- À madame OUEDRAOGO/KIENOU Sylvie, Coordonnatrice Cellule Accueil, Intégration, Orientation et Écoute des étudiants, Chargée de la coordination et de la gestion des notes des formations au Département des Formations Professionnelles en Ligne, pour son professionnalisme, son sens de l'écoute et sa disponibilité à tenir les étudiants informés durant leur cursus académique ;
- À l'ancien représentant national de la Fondation Hirondelle, Denis VINCENTI, et à l'actuel, Koudoussou Adéchina LAOUROU, pour la qualité du management ;
- Au personnel de Studio Yafa pour la franche collaboration ;
- Aux chers parents Ouignimé Sidiki LOUGUE et Fatimata GANOU, pour l'inculcation des valeurs d'humanisme et de dignité. Puissent-ils reposer en paix ;
- À la sœur Gniko Kadidiata et les frères Ahmed, Aboubacar Legrand, Nouroudine Lenoble et Moustapha, pour le chemin tracé avec courage et abnégation ;
- À l'époux, Boureima GUIRO, pour le soutien sans faille ;
- Aux enfants Pingdwendé Ahmad et Moubarak GUIRO, pour la douceur procurée au quotidien ;
- À toutes les personnes qui ont consacré du temps pour l'élaboration de ce document ;

La reconnaissance et les remerciements leur sont dûs.

RÉSUMÉ

L'étude intitulée « *analyse de la communication interne de Studio Yafa* » identifie les principaux obstacles à une communication interne efficace, analyse ses effets sur la satisfaction des employés et sur l'efficacité organisationnelle et formule des recommandations pour son amélioration. La méthodologie utilisée a consisté en la recherche documentaire, l'enquête par questionnaire auprès du personnel de Studio Yafa et en des entretiens avec le représentant national et la responsable des partenariats. Les résultats de cette étude révèlent une dynamique globalement positive, mais avec des défis à surmonter. Une majorité du personnel (76%) estime être convenablement prise en compte, démontrant une maîtrise et un intérêt pour les outils de communication existants. Toutefois, 24% des employés expriment des réserves, principalement liées à des craintes de représailles, des rumeurs et un manque de confiance.

L'analyse montre également une disparité dans l'ouverture à la communication, avec 37,5% des employés n'ayant pas participé à l'enquête, malgré plusieurs relances. Les femmes ainsi que les tranches d'âge de 30 à 35 ans sont les plus enclines à s'exprimer, alors que d'autres groupes affichent une participation plus limitée.

Bien que les outils de communication soient variés et performants, l'absence d'un plan structuré de communication interne limite l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des employés. En somme, l'étude met en évidence une communication interne fonctionnelle mais perfectible, où des ajustements ciblés pourraient renforcer l'engagement et l'efficacité des échanges internes.

Pour améliorer la situation, il est recommandé de renforcer la transparence, d'encourager l'expression libre et d'adopter une stratégie plus inclusive visant à favoriser la confiance et la collaboration au sein de Studio Yafa.

Mots Clés :

1 - Communication

2 - Interne

3 - Management

4 - Moyens

5 - Fonctions

ABSTRACT

The study, titled "*Analysis of Studio Yafa's Internal Communication*," identifies the main obstacles to effective internal communication, analyzes its effects on employee satisfaction and organizational effectiveness, and makes recommendations for its improvement. The methodology used consisted of documentary research, a questionnaire survey of Studio Yafa staff, and interviews with the national representative and the partnership manager. The results of this study reveal an overall positive dynamic, but with challenges to overcome. A majority of staff (76%) feel they are adequately taken into account, demonstrating mastery and interest in existing communication tools. However, 24% of employees express reservations, mainly related to fears of reprisals, rumors, and a lack of trust.

The analysis also reveals a disparity in openness to communication, with 37.5% of employees not having participated in the survey, despite several reminders. Women and those aged 30 to 35 are the most likely to express themselves, while other groups show more limited participation.

Although communication tools are varied and effective, the lack of a structured internal communications plan limits organizational effectiveness and employee satisfaction. In short, the study highlights functional but improvable internal communications, where targeted adjustments could strengthen engagement and the effectiveness of internal exchanges.

To improve the situation, it is recommended to increase transparency, encourage free expression, and adopt a more inclusive strategy aimed at fostering trust and collaboration within Studio Yafa.

Key words :

-
- 1 - Communication**
 - 2 - Internal**
 - 3 - Management**
 - 4 - Resources**
 - 5 - Functions**

LISTE DES ABRÉVIATIONS

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale

ENAM : École Nationale d'Administration et de Magistrature

MEO/MSO : Master en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel

PSEAH : Protection contre l'Exploitation, les Abus et le Harcèlement Sexuels

S.CL.BS : Société des Ciments de Béni-Saf

SOMMAIRE

ABSTRACT	6
<i>I. Introduction</i>	<i>4</i>
<i>II. Hypothèses et objectifs de travail</i>	<i>10</i>
<i>III. Matériels et Méthodes</i>	<i>12</i>
<i>IV. Résultats.....</i>	<i>16</i>
<i>V. Discussion et analyse</i>	<i>23</i>
<i>VI. Conclusion</i>	<i>28</i>
<i>VII. Annexes.....</i>	<i>31</i>
Annexe I : Questionnaire adressé au personnel de Studio Yafa	32
Annexe II : Guide d'entretien avec le représentant national de la Fondation Hirondelle au Burkina Faso	35
Annexe III : Guide d'entretien avec la responsable des partenariats de Studio Yafa	37

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Corrélation entre les hypothèses, les objectifs et les questions	10
--	----

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organigramme de Studio Yafa.....	13
Figure 2 : Répartition des enquêtés par sexe	16
Figure 3 : Répartition des enquêtés par tranches d'âge.....	16
Figure 4 : Répartition des enquêtés par département	17
Figure 5 : Le sentiment d'être convenablement pris en compte.....	18
Figure 6 : Les moyens de communication connus par le personnel de Studio Yafa.....	19
Figure 7 : Les moyens de communication utilisés par le personnel de Studio Yafa.....	19
Figure 8 : La communication interne de Studio Yafa selon les enquêtes.....	20
Figure 9 : Les fonctions de la communication interne à Studio Yafa	21

I. INTRODUCTION

I.1. FONDEMENT DE L'ÉTUDE

La communication interne est un outil de management essentiel qui permet de coordonner les actions, de renforcer la cohésion et d'améliorer la circulation de l'information au sein des organisations. Elle se rapporte à « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation » (Décaudin et Igalens, 2017). Elle englobe l'ensemble des échanges formels et informels entre les différents niveaux hiérarchiques et départements. Comme l'a souligné Wolton (2009), « *Dans la communication, le plus compliqué n'est ni le message, ni la technique, mais le récepteur* ». ¹

Au Burkina Faso, la communication interne des organisations est souvent confrontée à divers défis infrastructurels, culturels et économiques. Une communication inefficace entraîne des malentendus, une baisse de motivation des employés et une réduction de la productivité. À l'inverse, une communication bien structurée favorise un climat de confiance, stimule l'engagement des collaborateurs et améliore les performances globales.

I.2. PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

Studio Yafa est connu pour sa communication axée sur ses cibles externes que sont les jeunes, les femmes et les personnes vulnérables, à travers ses productions médias. Drucker (1999) affirme que « *La chose la plus importante en communication, c'est d'entendre ce qui n'est pas dit* ». Pourtant Studio Yafa, avec une quarantaine d'employés répartis entre les départements médias, opérations et supports, n'échappe pas à cette réalité. Les échanges entre les différents acteurs de l'organisation peuvent influencer directement la qualité du travail et la cohésion de l'équipe.

Comme le rappelle Dolto (1998), « *Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun* ». Dans un contexte organisationnel où la performance, la cohésion d'équipe et l'adhésion aux valeurs dépendent fortement de la qualité des échanges internes, la communication interne apparaît comme un levier stratégique. Studio Yafa, engagé dans la production de contenus pour la jeunesse et la promotion du dialogue social, repose sur une organisation collaborative et une forte implication de ses membres. Toutefois, les mécanismes de communication interne peuvent être confrontés à des défis tels que la circulation inégale de l'information, les ambiguïtés dans les rôles, le

manque de feedback ou le cloisonnement entre services. Dès lors, une question centrale se pose : Comment les flux de communication interne (descendants, ascendants et horizontaux) structurent-ils l'organisation de Studio Yafa, et dans quelle mesure ces échanges contribuent-ils à la cohésion, à l'efficacité et à la construction d'une culture organisationnelle partagée ? Cette problématique invite à interroger à la fois les canaux utilisés, les perceptions des collaborateurs, et les dynamiques relationnelles qui émergent au sein de l'équipe.

Ce travail vise à analyser la communication interne de Studio Yafa. Il s'articule autour d'une question principale : « Quel est l'état actuel de la communication interne de Studio Yafa ? ».

Elle est soutenue par trois questions spécifiques :

- quels sont les principaux obstacles à une communication interne efficace de Studio Yafa ? ;
- en quoi la communication interne actuelle de Studio Yafa influence-t-elle la satisfaction des employés et l'efficacité organisationnelle ?
- comment la communication interne peut-elle être améliorée au sein de Studio Yafa pour renforcer la cohésion et l'efficacité organisationnelle ?

I.3. REVUE DE LITTÉRATURE

La revue littéraire a porté sur deux axes. Les origines et l'évolution des concepts d'une part, puis les approches théoriques et empiriques des concepts d'autre part.

I.3.1. Origines et évolution des concepts

La communication interne a émergé avec l'industrialisation, lorsque les entreprises ont ressenti le besoin de transmission de consignes aux salariés. « *En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.* » (Durand, Dartigues & Roche, 2005, p3). Puis, aux environs des années 90, la communication interne en entreprise a évolué vers des revues internes, des séminaires et des newsletters.

Selon Redding (1985), cité par Giroux (1994), la communication organisationnelle est apparue comme un champ d'étude à la fin des années 1940, au niveau des sciences de la communication et de l'organisation. « *Ce nouveau champ se situe à l'interface des sciences de la communication et de celles de l'organisation. Il s'est développé en s'appuyant sur les modèles*

¹ WOLTON Dominique, 2009, *Informer n'est pas communiquer*, Paris, CNRS, coll. « Débats », 150 pages.

issus de ces deux disciplines. » Giroux (1994). Puis, la communication organisationnelle s'est scindée en communication externe reliant l'entreprise à ses partenaires, et en communication interne entre les membres de l'organisation.

Des auteurs comme Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens et Stéphane Waller relèvent le caractère fondamental de la communication dans le cadre professionnel. « *La communication interne est une dimension essentielle de la stratégie des organisations.* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2017, p. 5). Pour eux, « *Travailler, c'est communiquer. Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer.* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2017, p.53). Selon eux, la communication ne se résume pas seulement en un échange d'informations, mais elle est aussi un processus structurant du travail collectif. Ils précisent une différence entre l'information, qui « (...) *est le contenu d'un message* » la communication qu'ils présentent comme « (...) *un système intégrant différents acteurs et actions, entre autres éventuellement des informations* » (Décaudin, Igalens & Waller, 2017, pp. 53-143). Dans une organisation comme Studio Yafa, où les journalistes, les équipes des opérations et celles des supports collaborent en présentiel et à distance, la communication devient le socle de l'action. Elle permet de coordonner les tâches, de partager les objectifs éditoriaux et de maintenir une cohérence dans les productions. De plus, Décaudin, Igalens & Waller (2017) soulignent que la communication est une condition de possibilité du travail. Cela justifie pleinement l'intérêt d'un mémoire centré sur ce thème, car toute amélioration de la communication interne peut avoir un effet direct sur la performance globale de l'organisation.

I.3.2. Approches théoriques et empiriques des concepts

Les approches théoriques

Trois approches théoriques de la communication interne se distinguent. L'approche fonctionnaliste considère la communication interne comme un outil de gestion visant à améliorer la coordination, la productivité et la cohésion. « *Dans le courant fonctionnaliste, on retrouve deux définitions : la communication productive et la communication intégratrice.* » (Giroux, 1994, p.3). Selon cette approche, la communication productive vise à transmettre efficacement les consignes, les objectifs, les procédures. La communication intégratrice cherche à renforcer l'adhésion des salariés à la culture et aux valeurs de l'organisation.

L'approche interprétative quant à elle perçoit la communication comme un processus de construction de sens. Elle s'inspire des travaux de Weick (1979) sur le sensemaking. « *La communication est définie comme "organisante" : elle crée, maintient et renouvelle la*

collectivité productive. » (Giroux, 1994, p.4). « *L'organisation est un processus d'"organizing", une construction continue à travers les interactions.* » (Weick, 1979, p.67). Dans cette perspective, la communication interne joue un rôle fondamental dans la manière dont les individus interprètent leurs rôles, leur environnement professionnel et les événements organisationnels.

L'approche systémique prônée par l'École de Palo Alto, considère l'organisation comme un système de communication où chaque interaction influence l'ensemble du système. « *L'organisation est un système de communication où les messages, les rétroactions et les redondances structurent les relations.* » (Dutermé, 2002, p. 56). La communication interne est alors perçue comme un réseau complexe d'échanges qui structure les relations et les comportements.

La communication interne a donc évolué passant d'un outil de transmission à un processus stratégique et structurant. Les trois approches théoriques permettent de comprendre ses multiples dimensions telles que la coordination, la culture, le pouvoir, le sens. Ces fondements sont essentiels pour analyser la communication interne de Studio Yafa dans une perspective analytique et opérationnelle.

Les approches empiriques

Les approches empiriques de la communication interne s'appuient sur des études de terrain, des enquêtes et des observations pour analyser les pratiques réelles au sein des organisations. Elles permettent de confronter les modèles théoriques aux réalités vécues par les acteurs.

Par exemple, Lounis et Ferouani (2021) ont mené une étude empirique sur la stratégie de communication interne dans une entreprise algérienne. Elle a consisté à dévoiler « *le degré d'intérêt accordé à la stratégie de la communication interne comme outil d'accompagnement du changement organisationnel* » de la Société des Ciments de Béni-Saf (S.CI.BS) en Algérie. (Lounis & Ferouani, 2021, p. 146-166). Ils montrent que la communication interne est perçue comme un outil d'accompagnement du changement organisationnel, mais que sa mise en œuvre reste souvent limitée par des pratiques informelles et un manque de structuration.

Giroux (1994) propose une typologie issue de l'analyse de pratiques organisationnelles avec trois formes de communication interne. La communication productive orientée vers l'efficacité, la communication intégratrice orientée vers la cohésion et la communication organisante orientée vers la construction du sens et de l'identité collective.

Enfin, certains auteurs plaident pour une approche croisée, combinant les dimensions théoriques et pratiques de la communication interne. L'approche croisée permet de repérer les points d'entrée du champ de la communication interne. « *Elle permet une réflexion transdisciplinaire à la fois théorique et pratique.* » (Galinon-Mélénec, 1994, n°5).

Les approches empiriques permettent de valider ou nuancer ces modèles à partir de l'observation des pratiques réelles. Elles permettent de comprendre les enjeux concrets de la communication interne dans des contextes spécifiques comme celui de Studio Yafa.

La présente étude est structurée en cinq grandes parties. Après la première partie consacrée à l'introduction, la deuxième partie évoque la formulation des hypothèses de travail et des objectifs. La troisième partie est consacrée aux matériels et aux méthodes de travail. La partie quatrième est dédiée à la présentation des résultats d'étude. La cinquième partie consiste en la discussion et en l'analyse des résultats, avant la conclusion.

I.3.3. Définition des concepts

Communication

Claude Shannon et Warren Weaver définissent la communication comme « la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur à travers un canal, avec la possibilité d'interférences » (Shannon & Weaver, 1949). Ce modèle linéaire, bien qu'efficace pour les systèmes techniques, reste limité dans sa capacité à intégrer les dimensions humaines et sociales de la communication.

Dans une approche sociologique, « la communication est un processus d'interaction sociale, à travers des signes et des systèmes de signes, produit d'activités humaines » (Rey, 1999). Cette définition met en lumière la nature expressive et relationnelle de la communication, en soulignant son rôle dans la construction du lien social et la co-construction du sens.

Partant de ces auteurs, l'on convient que la communication interne est un processus d'interaction sociale et symbolique, par lequel des individus échangent des informations, des représentations et des intentions, dans un cadre contextuel donné. Elle mobilise des codes, des canaux et des supports, et joue un rôle fondamental dans la construction du lien social, la coordination des actions et la transmission des savoirs.

Communication interne

« La communication interne en entreprise englobe toutes les formes de communication qui touchent aux activités du lieu de travail, depuis les échanges sur des tâches individuelles

jusqu'aux mises à jour de projets, en passant par les retours aux managers et les interactions avec les collègues ». (Asana, 2025²).

La communication interne désigne aussi « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation » (Décaudin & Igalens, 2017). Dans le cadre de ce travail, l'on retient que la communication interne porte sur des échanges formels et informels entre les différents niveaux hiérarchiques et départements, avec divers canaux et processus utilisés pour diffuser des informations, échanger et dialoguer au sein d'une organisation.

Communication interne efficace

Une communication interne efficace désigne l'ensemble des pratiques, outils et stratégies qui permettent de transmettre les informations de manière claire, cohérente et engageante au sein d'une organisation. Elle ne se limite pas à informer : elle vise à mobiliser les collaborateurs, renforcer la culture d'entreprise et favoriser la collaboration.

En se basant sur les principes de la clarté des messages, de la régularité des échanges, de l'interactivité et de l'adaptation aux cibles internes, elle renforce l'engagement et la productivité des employés, réduit les erreurs et les malentendus, favorise le bien-être et la cohésion des équipes et transforme les défis en opportunités grâce à une circulation fluide de l'information.

Dans le cadre de ce travail, l'on considère qu'une communication interne efficace est celle qui informe, écoute, relie et motive. Dans ce sens, au-delà de la transmission des informations, la communication interne est un levier stratégique pour la cohésion, la motivation, l'engagement et la performance collective.

² [Guide complet pour améliorer la communication interne \[2025\] • Asana](#)

II. HYPOTHÈSES ET OBJECTIFS DE TRAVAIL

II.1. OBJECTIFS DE TRAVAIL

Cette étude poursuit plusieurs objectifs repartis en objectif principal et en objectifs spécifiques. L'objectif principal est d'analyser la communication interne de Studio Yafa. Spécifiquement, il s'agit de :

- identifier les principaux obstacles à une communication interne efficace de Studio Yafa ;
- analyser l'effet de la communication interne actuelle sur la satisfaction des employés et sur l'efficacité organisationnelle au sein de Studio Yafa ;
- formuler des recommandations pour l'amélioration de la communication interne de Studio Yafa.

II.2. HYPOTHÈSES DE TRAVAIL

L'on ne saurait mener une bonne recherche sans avoir au préalable bien choisi ses hypothèses. Ainsi, une hypothèse principale et trois hypothèses secondaires ont été retenues. L'étude permettra de confirmer ou d'infirmer ces différentes hypothèses :

- Hypothèse principale : L'état actuel de la communication interne de Studio Yafa présente des lacunes significatives.
- Hypothèse secondaire 1 : Les principaux obstacles à une communication interne efficace sont liés à des problèmes de clarté, de fréquence et de transparence de l'information ;
- Hypothèse secondaire 2 : La communication interne actuelle de Studio Yafa limite la satisfaction des employés et l'efficacité organisationnelle ;
- Hypothèse 3 : l'amélioration de la communication interne de studio Yafa requiert des recommandations.

Tableau 1 : Corrélacion entre les hypothèses, les objectifs et les questions

Question principale	Hypothèse principale	Objectif principal
Quel est l'état actuel de la communication interne de Studio Yafa ?	L'état actuel de la communication interne de Studio Yafa présente des lacunes significatives.	Analyser la communication interne de Studio Yafa

Question spécifique 1	Hypothèse secondaire 1	Objectif spécifique 1
Quels sont les principaux obstacles à une communication interne efficace de Studio Yafa ?	Les principaux obstacles à une communication interne efficace sont liés à des problèmes de clarté, de fréquence et de transparence de l'information.	Identifier les principaux obstacles à une communication interne efficace de Studio Yafa
Question spécifique 2	Hypothèse secondaire 2	Objectif spécifique 2
En quoi la communication interne actuelle de Studio Yafa influence-t-elle la satisfaction des employés et l'efficacité organisationnelle ?	La communication interne actuelle de Studio Yafa limite la satisfaction des employés et l'efficacité organisationnelle.	Analyser l'effet de la communication interne actuelle sur la satisfaction des employés et sur l'efficacité organisationnelle au sein de Studio Yafa.
Question spécifique 3	Hypothèse secondaire 3	Objectif spécifique 3
Comment la communication interne peut-elle être améliorée au sein de Studio Yafa pour renforcer la cohésion et l'efficacité organisationnelle ?	L'amélioration de la communication interne de Studio Yafa requiert des recommandations.	Formuler des recommandations pour l'amélioration de la communication interne de Studio Yafa

Source : élaboré en juin 2025

III. MATÉRIELS ET MÉTHODES

III.1. PRÉSENTATION DE STUDIO Yafa

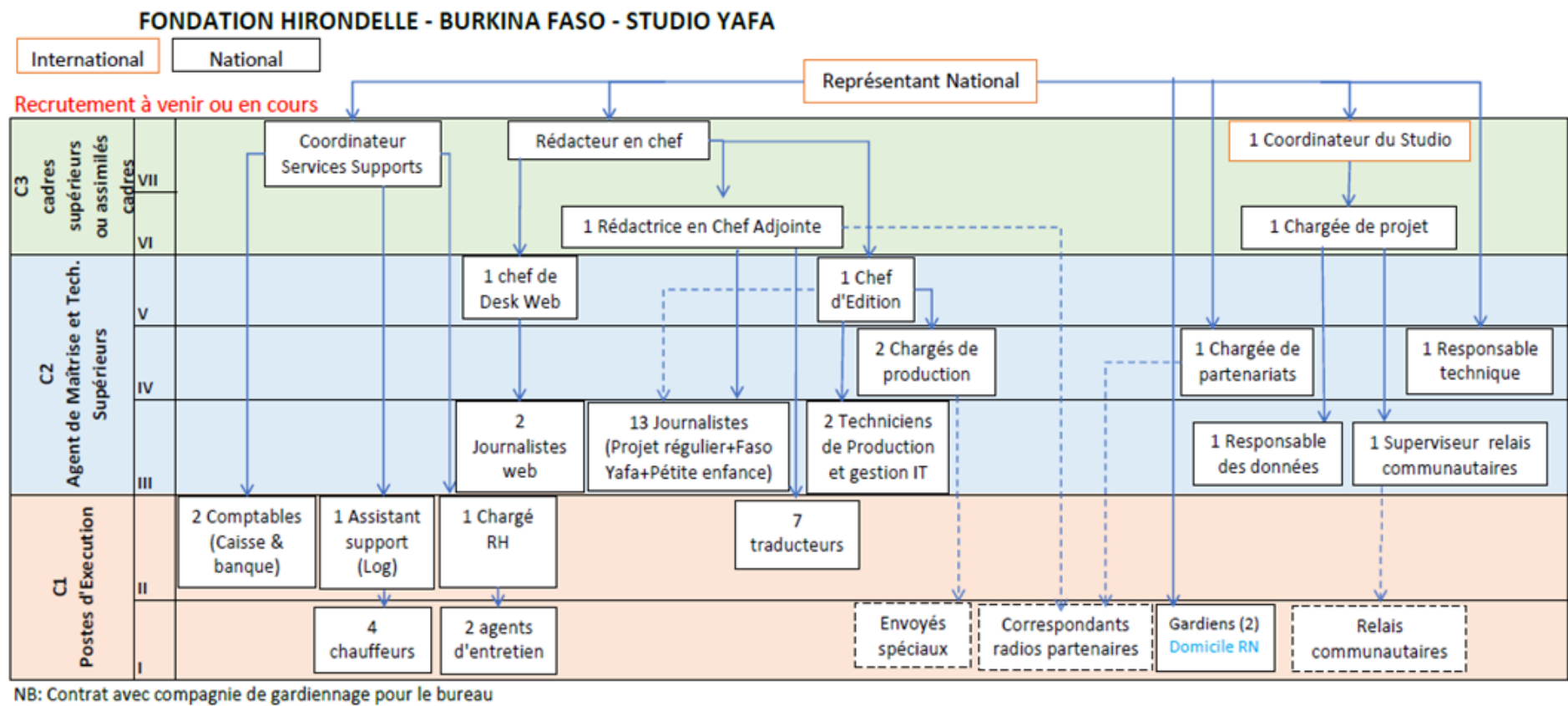
Studio Yafa est un projet média de la Fondation Hironnelle au Burkina Faso. Il est basé à Ouagadougou, dans le quartier Zone du bois. Il produit des programmes radio, vidéo et multimédia dédiés aux jeunes, aux femmes et aux personnes vulnérables. Ses productions sont réalisées en Mooré, Dioula, Fulfuldé, Gulmancema et Français par une équipe de jeunes journalistes et traducteurs professionnels basés à Ouagadougou.

Les programmes de Studio Yafa sont diffusés via 39 stations de radio, deux chaînes de télévision, une plateforme de téléphonie mobile (service 3-2-1 de Viamo) et sur les plateformes digitales (Facebook, Twitter, Youtube et le site web www.studionyafa.org).

Studio Yafa vise plusieurs objectifs. Il s'agit de « *renforcer la culture démocratique à travers l'exercice de la redevabilité citoyenne, notamment par les femmes et les jeunes ; contribuer à l'assistance humanitaire pour sauver les vies et restaurer la dignité des communautés touchées – en particulier leurs membres les plus vulnérables – au Burkina Faso dans le cadre du triple nexus ; renforcer la démocratie et l'inclusion citoyenne des jeunes ; soutenir le secteur médiatique burkinabè pour le rendre plus professionnel grâce à des formations et des soutiens techniques et matériels aux radios partenaires* » (Studio Yafa, 2024).

Studio Yafa compte une équipe de 40 personnes dont 21 femmes et 19 hommes, coiffé par le Représentant National de la Fondation Hironnelle au Burkina Faso. Cette équipe est répartie au sein de trois départements, que sont les opérations, les supports et la rédaction. Le département opérations assure la conception et le suivi évaluation des projets en plus de la gestion des partenariats. Celui des supports est en charge de la gestion des finances, de la logistique et des ressources humaines. La rédaction assure les productions multimédias.

Figure 1 : Organigramme de Studio Yafa



Source : Studio Yafa, 2024

III.2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Dans le cadre de cette étude portant sur l'analyse de la communication interne de Studio Yafa, une approche mixte a été adoptée, combinant à la fois la recherche documentaire, les méthodes quantitatives et qualitatives afin d'obtenir une compréhension globale et approfondie du sujet.

Sur le plan quantitatif, un questionnaire standardisé a été élaboré et administré à un échantillon de vingt-cinq (25) collaborateurs de Studio Yafa. Ce questionnaire vise à recueillir des données mesurables sur la perception, la fréquence et l'efficacité des pratiques de communication interne.

Parallèlement, une démarche qualitative a été mise en œuvre à travers l'administration de guides d'entretien semi-directifs auprès du représentant national de la Fondation Hirondelle et de la responsable des données. Ces entretiens ont pour but d'explorer plus en profondeur les dynamiques internes et les éventuelles difficultés non perceptibles par le seul biais des données chiffrées.

Cette combinaison méthodologique permet ainsi de croiser les données quantitatives et qualitatives, renforçant la validité des résultats et contribuant à une analyse nuancée de la communication interne de Studio Yafa.

III.3. OUTILS D'ÉTUDE

III.3.1. Le questionnaire.

Un questionnaire d'enquête auprès du personnel de Studio Yafa a été élaboré. Ce questionnaire a recueilli des informations sur leurs pratiques et leurs perceptions de la communication interne de Studio Yafa. Les données ont été collectées via un formulaire *Google forms* conçu et partagé dans le groupe WhatsApp du personnel.

III.3.2. Les guides d'entretiens

Des guides d'entretiens ont été élaborés pour échanger avec des personnes ressources de Studio Yafa afin de connaître les moyens de communication interne utilisés à Studio Yafa, les typologies, leurs fonctions et les obstacles. Pour ce faire, les guides d'entretien ont été administrés au représentant national de la Fondation Hirondelle et à la responsable des partenariats.

III.4. LES TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES

L'enquête et les entretiens semi-directifs ont été retenus.

III.4.1. L'enquête

L'enquête a été menée auprès de vingt-cinq (25) membres du personnel de Studio Yafa du 12 au 28 mai 2025, à l'aide d'un questionnaire.

III.4.2. Les entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été réalisés entre le 22 et le 28 mai 2025. Pour ce faire, ils ont concerné deux (02) personnes ressources de Studio Yafa que sont le représentant national de la Fondation Hirondelle et la responsable des partenariats. Le représentant national a été choisi car il est responsable de toute l'équipe au Burkina Faso et c'est de lui que découle le dispositif de communication interne. Le choix de la responsable des partenariats s'explique par le fait qu'elle intervient dans la communication interne et externe de Studio Yafa surtout lorsqu'il y a des activités.

III.4.3. Technique d'échantillonnage et échantillon

L'échantillonnage de volontaires a été mené en sollicitant le personnel de Studio Yafa, tous travaillant à Ouagadougou, pour renseigner le questionnaire d'enquête. En ce qui concerne les entretiens, un choix raisonné a été effectué en administrant le guide aux personnes ayant un rôle décisionnel dans la communication interne à Studio Yafa.

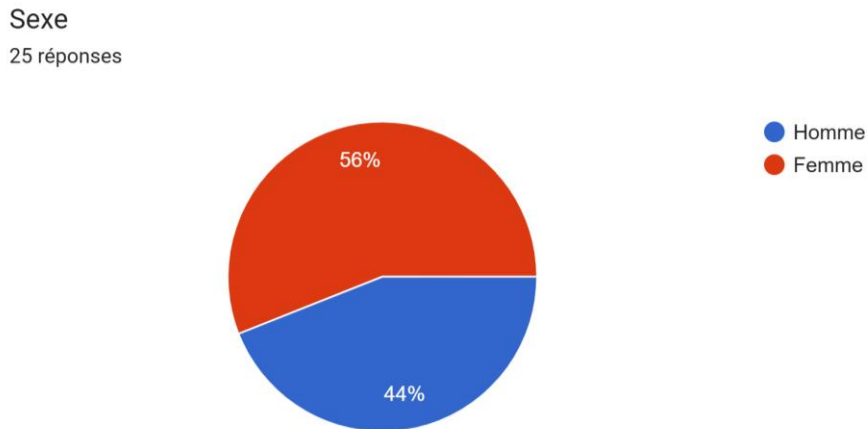
Ainsi, l'échantillon de l'étude est composé de vingt-sept personnes, dont vingt-cinq membres du personnel de Studio Yafa pour l'enquête par questionnaire, et de deux personnes ressources, que sont le représentant national de la Fondation Hirondelle et la responsable des partenariats de Studio Yafa, pour les entretiens.

IV. RÉSULTATS

V.1. PROFILS DES ENQUÊTÉS

Du 12 au 28 mai 2025, vingt-cinq (25) personnes ont répondu à l'enquête. Parmi eux, 14 femmes et 11 hommes, soit respectivement 56% et 44% des enquêtés.

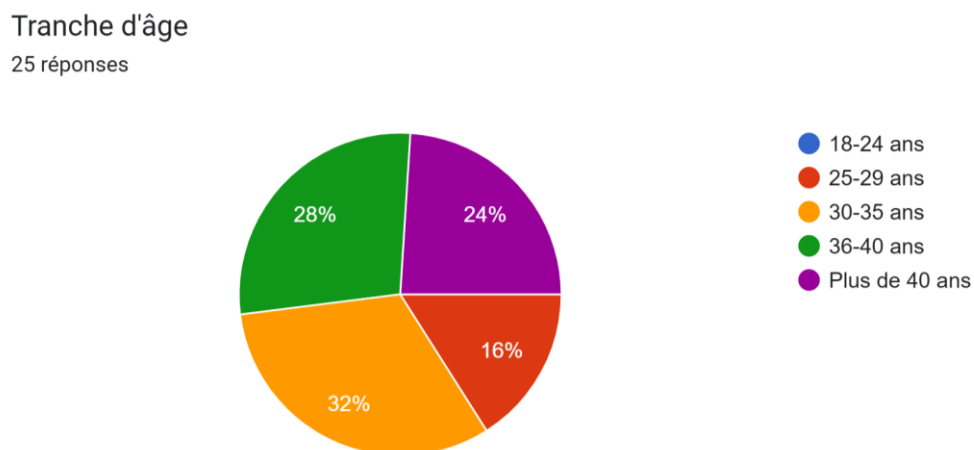
Figure 2 : Répartition des enquêtés par sexe



Source : Enquête, 2025.

En ce qui concerne les tranches d'âge, 32% des répondants sont âgés de 30 à 35 ans, 28% ont entre 36 et 40 ans, 24% plus de 40 ans et 16% sont dans la tranche de 25 à 29 ans.

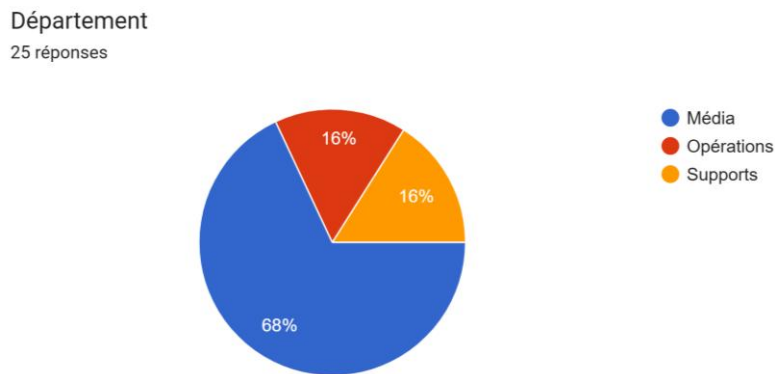
Figure 3 : Répartition des enquêtés par tranches d'âge



Source : Enquête, 2025.

Vingt-cinq (25) membres des trois départements de Studio Yafa ont répondu au questionnaire d'enquête. Ainsi, 68% des réponses proviennent du département média. Les départements opérations et supports totalisent chacun 16% de répondants.

Figure 4 : Répartition des enquêtés par département



Source : Enquête, 2025.

V.2. OBSTACLES À LA COMMUNICATION INTERNE DE STUDIO Yafa

La communication interne de Studio Yafa fait face à des obstacles. Il s'agit du langage utilisé, de la surcharge d'informations et de la perception sélective de l'information. Selon 24% des enquêtés, lors des informations communiquées par la hiérarchie en réunion de base, ils n'arrivent pas à comprendre parfois le sens de certains propos qui ne leur sont pas familiers, ce qui sème parfois la confusion. Ils soulignent également que parfois, trop d'informations sont fournies au même moment, ne facilitant la rétention de leur contenu. Certains affirment également qu'ils s'intéressent plus aux informations qui les concernent, en lien avec leur département, leurs tâches au sein de Studio Yafa et leur environnement social, qu'aux informations d'autres départements.

Le représentant national de la Fondation Hirondelle explique qu'il veille à éviter les obstacles, en faisant en sorte que l'information puisse être accessible à toutes et à tous et en donnant la chance à tout le monde de s'exprimer. « *Nous ne faisons pas de discrimination dans la communication qui est mise en place* ». Cet avis est partagé par la responsable des partenariats qui soutient qu'à « Studio Yafa, la communication est toujours faite sans filtre ». Pour ce faire, les feed-back et la simplification du langage permettent de surmonter les obstacles selon elle. En ce qui concerne les enjeux, le représentant national estime qu'il s'agit de s'assurer de la cohérence et de la pertinence des différents outils de communication interne. Pour la responsable des partenariats, la communication interne permet de régler des différends et des incompréhensions en améliorant les relations interpersonnelles.

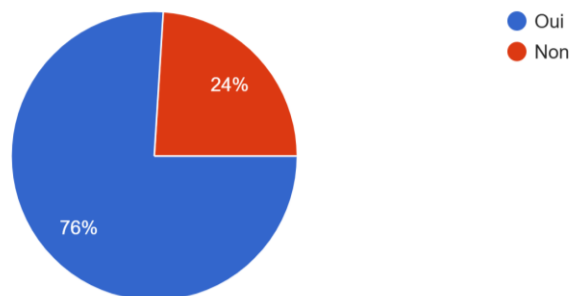
V.3. COMMUNICATION INTERNE ET SATISFACTION DES EMPLOYÉS

76% des enquêtés estiment être convenablement pris en compte dans la communication interne à Studio Yafa. Les 24 % qui ne se sentent pas suffisamment pris en compte affirment craindre des représailles, des rumeurs ou des moqueries de la part de la hiérarchie et de leurs collègues.

Figure 5 : Le sentiment d'être convenablement pris en compte

6) En tant que membre du personnel, estimez vous être convenablement pris en compte dans la communication interne à Studio Yafa ? (Répond t-elle à vos besoins ?)

25 réponses



Source : Enquête, 2025.

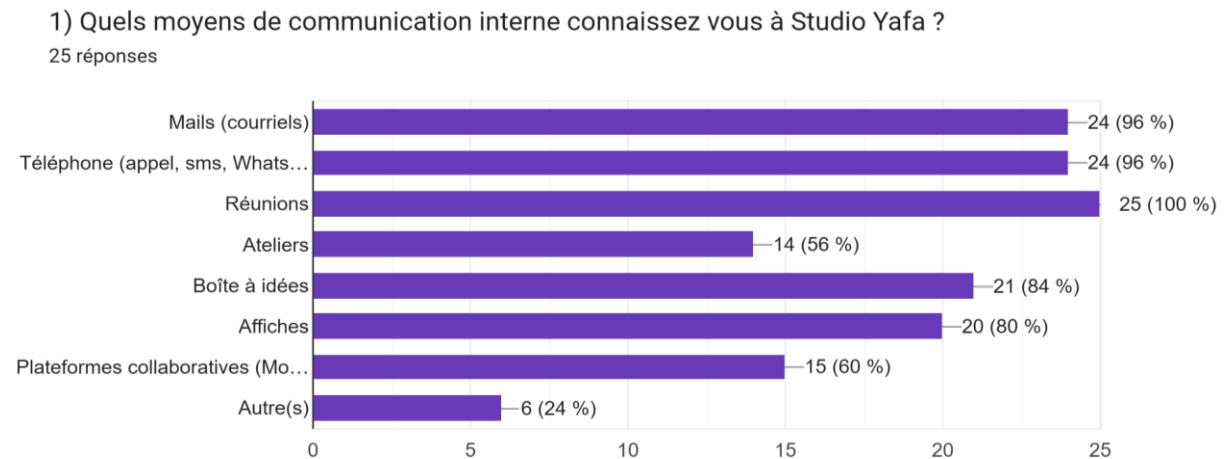
Le représentant national de la Fondation Hironnelle estime que la communication interne de Studio Yafa tient compte de tous les membres du personnel, ce, à travers divers canaux, en plus des instances mises en place via les points focaux des politiques de protection contre l'exploitation, les abus et le harcèlement sexuels (PSEAH), les délégués du personnel et les représentants de la caisse de solidarité. La responsable des partenariats soutient qu'il y'a un effort de ventilation de l'information orale et écrite à tous les agents, en passant souvent par les responsables de chaque département.

V.4. COMMUNICATION INTERNE ET EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DE STUDIO Yafa

❖ Connaissance et utilisation des moyens de communication interne par le personnel

Les enquêtés ont déclaré connaître plusieurs moyens de communication internes à Studio Yafa. Parmi ces moyens, les réunions sont citées par l'ensemble des répondants, les mails et le téléphone représentent chacun 96% des réponses. Ils sont suivis de la boîte à idées (84%), des affiches (80%), des plateformes collaboratives (60%) et des ateliers (56%). D'autres moyens, cités par 24% des répondants sont la communication informelle et le bouche à oreille.

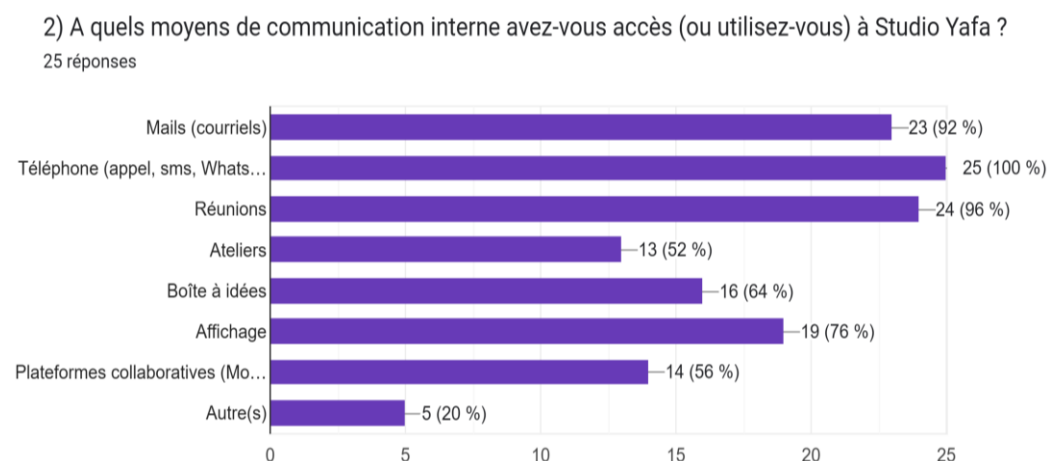
Figure 6 : Les moyens de communication connus par le personnel de Studio Yafa



Source : Enquête, 2025.

En ce qui concerne l'utilisation des moyens de communication (figure 6), le téléphone portable est cité par l'ensemble des répondants pour échanger par des appels, des SMS ou via WhatsApp. 96% des enquêtés ont déclaré utiliser les réunions. Ils sont suivis par ceux qui utilisent les mails (92%), l'affichage (76%), les boîtes à idées (64%), les plateformes collaboratives (56%) et les ateliers (52%). 20% des enquêtés utilisent d'autres moyens qui renvoient à l'échange informel de bouche à oreille.

Figure 7 : Les moyens de communication utilisés par le personnel de Studio Yafa



Source : Enquête, 2025.

Ces moyens ont aussi été relevés lors des entretiens avec LAOUROU Adéchina Koudoussou, Représentant national de la Fondation Hironnelle au Burkina Faso et NITIEMA Zirwaoga Isabelle, responsable des partenariats. Il ressort de ces entretiens que Studio Yafa utilise

différents moyens pour la communication interne. Ce sont les groupes WhatsApp (dont un principal avec l'ensemble du personnel), des mails professionnels pour chaque membre du personnel, des réunions à fréquence hebdomadaire, des notes de service, la mise en place d'une flotte avec un opérateur GSM au profit du personnel, l'utilisation des SMS et des plateformes collaboratives notamment *Mondays*, *Google forms*, *Google docs*, *Google Sheets*.

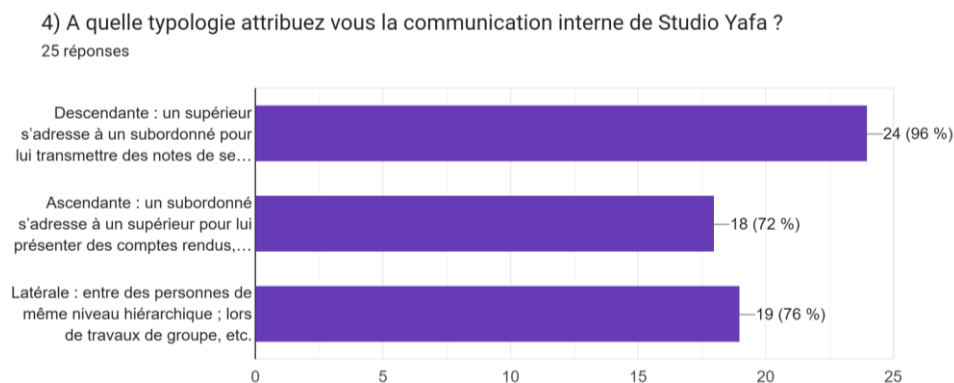
Le groupe principal WhatsApp permet de diffuser les informations officielles en lien avec l'organisation au profit du personnel. Les notes de service sont aussi diffusées dans ce groupe. Ce groupe permet également de partager les informations sur les événements sociaux (mariages, baptêmes, décès, anniversaires, etc.). En dehors de ce groupe principal, il y a différents groupes WhatsApp au sein des départements pour faciliter la collaboration.

En ce qui concerne les autres moyens, les notes de service permettent de faire part au personnel d'une nouvelle disposition ou pour confirmer une information déjà diffusée en réunion hebdomadaire. La réunion de coordination a lieu une fois par semaine avec les représentants de chaque département. Elle permet de communiquer les informations importantes et de trouver des solutions aux différents défis. L'outil *Mondays* est utilisé pour la planification annuelle des activités. L'atelier de planification permet de communiquer sur le bilan des activités réalisées sur l'année ou sur le semestre. Le mail est utilisé pour des informations de groupe professionnel. Les masters class sont des occasions de se retrouver en groupe pour discuter de certains points en vue de renforcer l'appartenance à l'entreprise et le bien-être des employés.

❖ Typologie de la communication interne de Studio Yafa selon les enquêtés

Les enquêtés attribuent la communication interne de Studio Yafa à trois (03) typologies, à savoir la descendante (96%), la latérale (76%) et l'ascendante (72%).

Figure 8 : La communication interne de Studio Yafa selon les enquêtes



Source : Enquête, 2025.

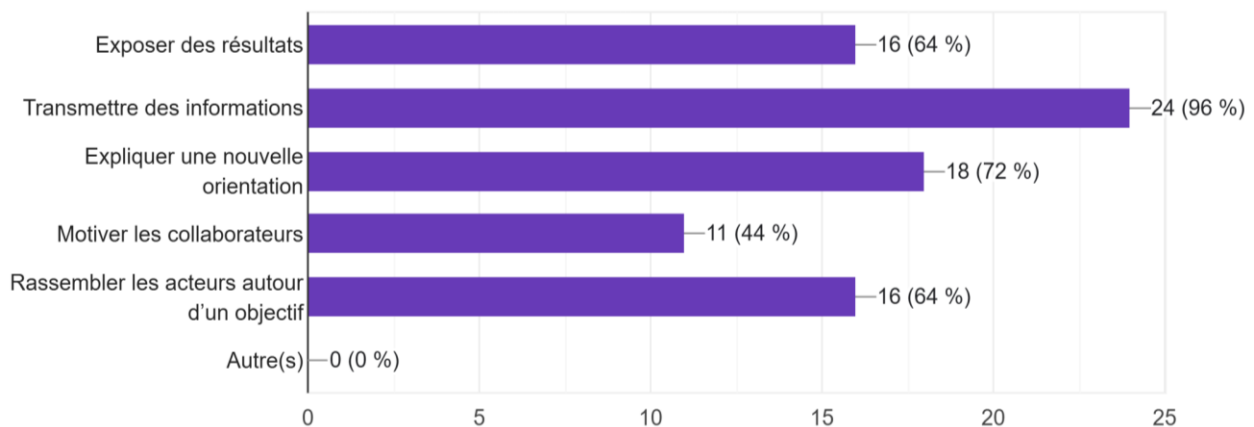
Selon le représentant national de la Fondation Hirondelle, les trois typologies de communication interne sont utilisées à Studio Yafa, en fonction des niveaux des différents collaborateurs. Les supérieurs hiérarchiques utilisent la typologie descendante pour donner des instructions à leurs collaborateurs et leur transmettre des notes de service. Les collaborateurs utilisent la typologie ascendante pour rendre compte à la hiérarchie de leurs missions, de leurs activités et leur transmettre des rapports. Le personnel au même niveau hiérarchique tel que les journalistes, utilise la typologie latérale pour collaborer et se partager des contenus. Elle régit les travaux de groupes également.

❖ Fonctions de la communication interne de Studio Yafa selon les enquêtés

En ce qui concerne les fonctions de la communication interne à Studio Yafa, 96% des enquêtés pensent qu'elle sert à transmettre des informations. 72 % lui attribuent l'explication d'une nouvelle orientation. 64% pensent qu'elle permet d'exposer des résultats et la même proportion représente ceux qui pensent qu'elle rassemble les acteurs autour d'un objectif. Enfin, 11% des répondant soutiennent qu'elle consiste à motiver les collaborateurs.

Figure 9 : Les fonctions de la communication interne à Studio Yafa

5) Selon vous, à quelle(s) fonction(s) la communication interne répond-elle à Studio Yafa ?
25 réponses



Source : Enquête, 2025.

Les propos des enquêtés sont confirmés par le représentant national de la Fondation Hirondelle, selon qui, la communication interne de Studio Yafa est dédiée à plusieurs fonctions. Elle sert à :

- exposer les résultats d'études lors d'atelier ;

- transmettre des informations via des notes de services, des groupes WhatsApp ou lors des conférences de rédaction ou des réunions hebdomadaires avec des possibilités d'interaction ;
- expliquer de nouvelles orientations lors des réunions ;
- motiver les collaborateurs par la présentation de plan d'action et de budget annuel et les formations ;
- rassembler les acteurs autour d'un objectif lors des conférences de rédaction et ateliers de planification ;
- assurer le suivi de la mise en œuvre des activités à travers l'évaluation mensuelle des performances.

Cela concourt, selon le représentant national, à renforcer la cohésion d'équipe. Au titre des actions, cela contribue à distribuer l'information, planifier et coordonner.

V.5. PISTES D'AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE À STUDIO Yafa

Reconnaissant qu'au niveau global, la Fondation Hironnelle dispose d'un plan de communication sans que cela ne soit prévu en 2025 au Burkina Faso, le représentant national propose de mettre en place un diagnostic de la communication interne de Studio Yafa. Pour ce faire, il prévoit d'introduire l'ouverture d'un poste de chargé de communication dans ses prochaines propositions.

La responsable des partenariats pense que l'adoption d'un plan de communication interne serait un grand atout. Les grands axes seront, selon elle, l'adaptation des canaux selon le type d'information à diffuser, la prise en compte des bureaux (2) de Studio Yafa dans la ventilation de l'information et l'amélioration de la communication orale.

V. DISCUSSION ET ANALYSE

VI.1 DISCUSSION

À la lumière des résultats de l'enquête, on constate qu'une partie du personnel de Studio Yafa n'est pas ouverte à la communication. En effet, sur quarante personnes composant le personnel, 25, soit 62,5%, ont répondu au questionnaire. Les 15 autres (37,5%) s'en sont abstenu, malgré les relances. Les femmes (56%) sont les plus enclines à s'exprimer, par rapport aux hommes (44%). Il en est de même pour les tranches d'âge, où ceux de 30 à 35 ans ont plus répondu au questionnaire soit 32%, doublant ceux de 25 à 29 ans (16%). Avant cette dernière tranche d'âge, se trouvent ceux âgés de 36 à 40 ans (28%), suivis de ceux de plus de 40 ans (24%). Le fait que la majorité des réponses provienne du département média est compréhensible car c'est de cette section que relève la majorité du personnel. Au regard de ces résultats, l'on convient que *« travailler, c'est communiquer. Rares sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer »* (Décaudin, Igalens et Waller, 2017).

Au regard de la qualité des réponses fournies par les enquêtés à propos de la connaissance et l'utilisation des moyens, des typologies et des fonctions de communication interne, on constate que la majorité du personnel de Studio Yafa la maîtrise et en manifeste un intérêt confirmant que *« Jamais les outils de la communication interne n'ont été aussi nombreux et, d'un point de vue technologique, aussi performants. Aux outils traditionnels (...) s'ajoutent désormais la puissance des outils informatiques combinée à celle d'internet »*. (Décaudin et Igalens, 2017).

De même, on constate que la plupart du personnel (76% des enquêtés) estiment être convenablement pris en compte dans la communication interne à Studio Yafa. Cela renforce l'idée selon laquelle *« la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »* (Décaudin et Igalens, 2017).

Il ressort des résultats d'entretien qu'une diversité de moyens, de fonctions, d'actions et de typologies de communication interne est utilisée à Studio Yafa. Une fois par semaine, l'ensemble du personnel de Studio Yafa se réunit pour faire le point de la semaine précédente et les perspectives de la semaine en cours. Cela renforce la position selon laquelle les objectifs de la communication interne sont *« d'expliquer l'entreprise et ses orientations, de sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise, de donner du sens à l'action de chacun, de créer une entité d'entreprise, d'informer le personnel avant l'externe. »* (Perruchot Garcia, 2016).

Cependant, on note, à travers l'enquête par questionnaire, des obstacles à la communication interne de Studio Yafa. Ces obstacles se matérialisent en premier lieu par le langage utilisé, surtout dans le cadre de la communication ascendante, lors des réunions de base. Les participants n'ayant pas les mêmes spécialisations et domaines d'intervention, il ne leur est pas aisé de comprendre certains termes techniques pour décoder convenablement le message transmis. Le deuxième obstacle est lié à la surcharge d'informations, faisant qu'en recevant parfois une grande quantité d'informations au même moment, les collaborateurs n'arrivent pas à tout assimiler facilement.

Le troisième obstacle est la perception sélective. En effet, au sein de Studio Yafa, les collaborateurs n'ont pas les mêmes centres d'intérêt, en fonction de leurs domaines d'intervention. C'est pourquoi, ils captent plus les informations en lien avec leurs besoins, leurs tâches et leurs vies sociales. En plus de ces obstacles, il y a un quatrième, qui est le bavardage. Lors des réunions de base, l'on constate qu'en pleine séance, certains participants discutent entre eux en aparté, se taquinent ou se consacrent à autre chose comme la manipulation des téléphones portables ou les sorties récurrentes de la salle de réunion. Cela a pour conséquence, l'inattention et la non réception de certaines informations. Cela explique en partie le ressenti des 24% d'enquêtés, qui craignent des représailles ou des moqueries de la part de la hiérarchie et de leurs collègues. L'un des principaux défis pour l'équipe dirigeante de Studio Yafa reste la mise en confiance des collaborateurs qui ne se sentent pas suffisamment pris en compte. D'où la nécessité d'encourager « (...) *les comportements d'écoute, (...) faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif* » comme le prônent Détrie et Meslin- Broyez (1995).

VI.2. ANALYSE

L'analyse des données collectées dans le cadre de l'étude « *Analyse de la communication interne de Studio Yafa* » permet de vérifier les hypothèses de départ.

- Hypothèse secondaire 1 : les principaux obstacles à une communication interne efficace sont liés à des problèmes de clarté, de fréquence et de transparence de l'information.

Les résultats de l'étude indiquent que certains employés (24%) craignent des représailles ou des moqueries dans le cadre de leur communication avec leurs responsables hiérarchiques et avec leurs collègues. Cela indique non seulement un problème de transparence, mais aussi de confiance des collaborateurs envers leurs responsables hiérarchiques et leurs collègues, même si des réunions hebdomadaires ont lieu pour faire le point des actions antérieures et celles à

venir. Les obstacles sont également liés à des problèmes de clarté, du fait du langage utilisé dans certains cas, et non adapté à la compréhension de certains membres du personnel. En lieu et place des problèmes de fréquences, des cas de surcharge d'informations et de perception sélective existent. C'est pourquoi la première hypothèse secondaire, selon laquelle les principaux obstacles à une communication interne efficace sont liés à des problèmes de clarté, de fréquence et de transparence de l'information, est partiellement confirmée.

- Hypothèse secondaire 2 : La communication interne actuelle de Studio Yafa limite la satisfaction des employés et l'efficacité organisationnelle.

Les données d'étude montrent qu'une majorité des employés (76%) estiment être convenablement pris en compte dans la communication interne. Cela dénote qu'il existe une base solide de satisfaction, mais également que 24% des employés ont des réserves, notamment liées aux craintes de représailles, de rumeurs ou de moqueries. En plus, au regard de la diversité des moyens, des typologies et des fonctions de la communication interne à Studio Yafa, son efficacité organisationnelle est un fait. En effet, elle permet d'exposer les résultats d'études, de transmettre des informations avec des possibilités d'interaction, d'expliquer de nouvelles orientations, de motiver les collaborateurs, de rassembler les acteurs autour d'un objectif, d'assurer le suivi de la mise en œuvre des activités, de renforcer la cohésion d'équipe. En somme, elle permet de distribuer l'information, de planifier et de coordonner. C'est pourquoi la deuxième hypothèse est partiellement confirmée.

- Hypothèse secondaire 3 : L'amélioration de la communication interne de Studio Yafa requiert des recommandations.

Les résultats de l'étude ont démontré que bien que la communication interne de Studio Yafa présente des points de satisfaction, elle requiert des recommandations pour son amélioration, au regard des obstacles décelés. Cela indique que la communication interne pourrait être optimisée pour renforcer la cohésion et l'efficacité organisationnelle. C'est pourquoi la troisième hypothèse est confirmée.

Partant de la vérification des trois hypothèses secondaires, l'hypothèse principale selon laquelle l'état actuel de la communication interne de Studio Yafa présente des lacunes significatives, est partiellement confirmée. En effet, même si elle révèle des points de satisfaction et de contribution à l'efficacité organisationnelle de Studio Yafa, elle présente des lacunes avec des obstacles. En effet, bien que les outils de communication interne de Studio Yafa soient nombreux et performants, et la majorité des employés en maîtrisent l'utilisation, l'absence d'un

plan de communication propre à Studio Yafa montre une faiblesse organisationnelle qui pourrait impacter la cohérence et l'efficacité des échanges. De plus, une portion significative du personnel est peu ouverte à la communication (37,5% n'ont pas répondu à l'enquête), ce qui pourrait révéler une lacune dans l'engagement et l'inclusion de tous les employés.

VI.3. SUGGESTIONS

Malgré les efforts manifestes de la hiérarchie et du personnel de Studio Yafa, des insuffisances subsistent dans les pratiques de communication interne. Afin de transformer cette dernière en un véritable levier de performance organisationnelle, plusieurs suggestions peuvent être formulées selon les acteurs concernés.

➤ À l'attention des managers.

Les responsables d'équipe et le représentant national jouent un rôle central dans la dynamique de communication. Il leur revient d'instaurer un climat de confiance propice à l'expression libre et constructive des collaborateurs. Cela passe par la décrispation des échanges lors des réunions, la distribution équitable de la parole, la tenue d'entretiens individuels réguliers, ainsi que l'organisation d'activités de cohésion telles que les team building.

Par ailleurs, il est essentiel de rendre les réunions plus engageantes en abordant des thématiques pertinentes pour les équipes. Cela peut être facilité par des sondages anonymes. L'adaptation du langage utilisé, notamment par l'explication des termes techniques, contribue également à une meilleure compréhension et à une participation accrue.

Les managers doivent également sensibiliser les équipes à une participation active et respectueuse, en limitant les distractions (mouvements, apartés) et en décourageant les comportements moqueurs susceptibles d'entraver la prise de parole. La mise en place d'un plan de communication interne structuré, élaboré idéalement par un cabinet indépendant, permettrait de définir des canaux clairs et d'assurer la cohérence des messages diffusés.

Enfin, l'instauration d'un système de feedback anonyme et la valorisation des contributions individuelles à travers des récompenses et des reconnaissances publiques renforceraient la transparence, l'écoute et l'engagement des employés.

➤ À l'attention du personnel non-managérial

Les collaborateurs n'occupant pas de fonctions managériales ont également un rôle à jouer dans

l'amélioration de la communication interne. Il leur est suggéré de s'approprier les outils mis à leur disposition, tels que la boîte à idées, pour formuler des propositions de manière anonyme. Leur participation assidue et attentive aux réunions constitue une opportunité précieuse pour mieux comprendre les enjeux organisationnels et interagir de manière constructive avec leurs collègues.

La mise en œuvre de ces suggestions devrait permettre une amélioration significative de la communication interne, avec pour effets attendus, une meilleure circulation de l'information, le renforcement de la culture d'entreprise, une consolidation du sentiment d'appartenance, ainsi qu'une hausse de la confiance et de l'efficacité organisationnelle.

VI. CONCLUSION

L'étude de la communication interne à Studio Yafa met en évidence des résultats contrastés. Une majorité du personnel se sent bien intégrée dans les échanges internes, mais des lacunes subsistent, notamment pour une partie des employés qui expriment des préoccupations liées à la transparence et à la liberté d'expression.

De plus, l'absence d'un plan structuré de communication interne représente un défi à surmonter, afin d'harmoniser les pratiques et d'assurer une prise en compte équitable de tous les collaborateurs.

Par ailleurs, renforcer la confiance et l'engagement des employés grâce à des mécanismes de feedback, une meilleure reconnaissance et une culture plus inclusive sera cruciale pour maximiser l'efficacité organisationnelle.

Studio Yafa possède une communication interne dynamique et fonctionnelle, mais qui peut encore évoluer pour répondre pleinement aux attentes du personnel et favoriser un climat de travail basé sur l'ouverture, la transparence et la collaboration. Une stratégie adaptée et des améliorations ciblées permettront de faire de la communication interne un véritable levier de cohésion et de performance au sein de l'organisation.

La principale difficulté rencontrée est la méfiance des membres du personnel de Studio Yafa lors de la collecte de données. Lorsque le questionnaire d'enquête a été mis à leur disposition, ils ne voulaient pas renseigner. Certains, se demandaient si la hiérarchie aurait accès aux données brutes, permettant à remonter à eux directement. Il a fallu les rassurer, et rappeler fréquemment qu'il s'agissait d'une collecte de données indépendante et anonyme, qui sera utilisée dans le cadre de l'étude. Puis, dès réception des premières réponses au questionnaire, les réunions ont été des cadres de formulation de messages de remerciement à l'endroit de ceux qui ont soumis le formulaire et d'exhortation des autres à le renseigner. La leçon tirée de cette difficulté est qu'il fallait rassurer les enquêtés de la confidentialité des données avant le déploiement des questionnaires.

En guise de perspectives, des travaux futurs dans le cadre d'éventuels études pourraient s'intéresser au contenu des messages de la communication interne, en vue d'un diagnostic, assorti de propositions de messages clé.

Bibliographie

Ouvrages et articles

- Bationo A. F. (2005), La problématique de la communication interne dans le management des organisations : une analyse critique des pratiques de la CNSS, mémoire de maitrise en Science et Techniques de l'Information et de la Communication, Université de Ouagadougou.
- Décaudin J-M, Igalens J. et Waller S (2017), La communication interne, strategies et techniques, 4^e édition, 03 mai 2017, 1-3, 5-52.
- Détrie P. et Meslin- Broyez C. (1995), La communication interne au service du Management, 1er novembre, 120.
- Dolto F. (1998), Les étapes majeures de l'enfance, 26 août 1998.
- Drucker P. (1999), L'avenir du management, 1^{er} septembre, p.79.
- Durand A., Dartigues S. et Roche G. (2005), La communication d'entreprise, mémoire de licence en commerce et marketing, Université de Perpignan Via Dominitia Institut Jacques Maillot.
- Fondation Hirondelle (2022), Charte éditoriale de la Fondation Hirondelle, 23 novembre 2022, 2-4.
- Giroux N. (1994) La communication interne : une définition en évolution, Communication & Organisation, n°5.
- González, F. et Mitjans, A. (1999), La personnalité. Votre éducation et votre développement, La Havane, Cuba : Pueblo editorial et éducation.
- Perruchot Garcia V. (2016), Dynamiser sa communication interne, 17 août, 07.
- N'da P. (2015), Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article, 1^{er} mars, 32-39.
- Ras P. (2016), Mieux communiquer grâce à la Morphopsychologie, 26 février, 51-65.
- Traoré A. (2003), La communication et la problématique de la performance des travailleurs dans les établissements publics : Cas de la CNSS, mémoire de fin de cycle, École Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).
- Traoré F. (2024), Communication interne, cours de leadership, management des entreprises et organisations, Master 2, 2iE.

Weber M. (2003), Économie et société T.1 : Les catégories de la sociologie, 22 janvier, 102-135.

Sites internet

<https://x.com/StudioYafa?t=OMbk4QEdyyHduyxZgCL64w&s=09>, consulté le 05/03/2025 à 11h15 ;

<https://www.studioyafa.org/a-propos>, consulté le 16/04/2025 à 14h10

<https://youtu.be/fTsUblj5GNQ>, consulté le 17/04/2024 à 12h35 ;

<https://www.hirondelle.org/fr/qui-sommes-nous>, consulté le 06/03/2025 à 15h17 ;

<https://asana.com/fr/resources/effective-communication-workplace>, consulté le 14/08/2025 à 17h14.

VII. ANNEXES

Sommaire des annexes

Annexe 1 : Questionnaire adressé au personnel de Studio Yafa

Annexe 2 : Guide d'entretien avec le représentant national de la Fondation Hirondelle au Burkina Faso

Annexe 3 : Guide d'entretien avec la responsable des partenariats de Studio Yafa

Annexe I : Questionnaire adressé au personnel de Studio Yafa

Ce questionnaire est administré dans le cadre de la rédaction du mémoire de Master en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (MEO/MSO). L'étude porte sur l'«*Analyse de la communication interne de Studio Yafa* ». La qualité de cette étude dépend de votre choix à répondre aux questions posées. L'anonymat vous est assuré. Vos réponses ne vont être utilisées que dans le cadre strict de cette étude. Merci pour votre apport.

A / INFORMATIONS GENERALES

Sexe : Homme ☐ Femme ☐

Tranches d'âge : 18-24 ans ☐ 25-29 ans ☐ 30-35 ans ☐
36-40 ans ☐ Plus de 40 ans ☐

Département : Média ☐ Opérations ☐ Supports ☐

B/ PRATIQUES DE COMMUNICATION INTERNE STUDIO YAFA

1) Quels moyens de communication interne connaissez-vous à Studio Yafa ?

Mails (courriels) ☐ Téléphone (appel, sms, WhatsApp...) ☐ Réunions ☐ Ateliers ☐
Boîte à idées ☐ Plateformes collaboratives (Monday, google sheet, google docs)... ☐
Autre(s) ☐

Si vous connaissez d'autres moyens de communication interne à Studio Yafa, précisez

.....
.....

2) A quels moyens de communication interne avez-vous accès (ou utilisez-vous) à Studio Yafa ?

Mails (courriels) ☐ Téléphone (appel, sms, WhatsApp...) ☐ Réunions ☐ Ateliers ☐
Boîte à idées ☐ Plateformes collaboratives (Monday, google sheet, google docs) ☐

Autre(s) ☐

Si vous avez accès ou utilisez d'autres moyens de communication interne à Studio Yafa, précisez

.....
.....

3) Dans quel cadre avez-vous accès ou utilisez-vous ces moyens de communication à l'interne ?

.....
.....

4) A quelle typologie attribuez-vous la communication interne de Studio Yafa ?

Descendante : un supérieur s'adresse à un subordonné pour lui transmettre des notes de service, des consignes, des instructions, etc. ☐

Ascendante : un subordonné s'adresse à un supérieur pour lui présenter des comptes rendus, des rapports, etc. ☐

Latérale : entre des personnes de même niveau hiérarchique ; lors de travaux de groupe, etc. ☐

Expliquez votre réponse

.....
.....

5) Selon vous, à quelle(s) fonction(s) la communication interne répond-elle à Studio Yafa ?

Exposer des résultats ☐ Transmettre des informations ☐

Expliquer une nouvelle orientation ☐ Motiver les collaborateurs ☐

Rassembler les acteurs autour d'un objectif ☐ Autre(s) ☐

Si "Autres", précisez.

Veillez expliquer le choix de la (des) fonction(s) sélectionnée(s), si possible avec des exemples vécus à Studio Yafa ?

.....
.....

6) En tant que membre du personnel, estimez-vous être convenablement pris en compte dans la communication interne à Studio Yafa ? (Répond telle à vos besoins ?)

Oui ☐ Non ☐

Pourquoi ?

.....
.....

7) Que suggérez-vous pour améliorer la communication interne à Studio Yafa ?

.....
.....

8) Un dernier commentaire ?

.....
.....

Merci de votre disponibilité !

Annexe II : Guide d'entretien avec le représentant national de la Fondation Hironnelle au Burkina Faso

Ce guide d'entretien est administré dans le cadre de la rédaction du mémoire de Master en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (MEO/MSO). L'étude porte sur l'« *Analyse de la communication interne de Studio Yafa* ». La qualité de cette étude dépend de votre choix à répondre aux questions posées.

Merci pour votre apport.

1) Quels moyens de communication interne utilisez-vous à Studio Yafa ?

**2) Dans quel cadre utilisez-vous ces moyens de communication interne à Studio Yafa ?
(Quel moyens pour quel type d'information, quelle circonstance, quel but ?)**

3) A quelle typologie attribuez-vous la communication interne de Studio Yafa ?

4) A quelle(s) fonction(s) dédiez-vous la communication interne de Studio Yafa ?

5) Veuillez expliquer le recours aux fonctions que vous avez cité, si possible avec des exemples appliqués à Studio Yafa

6) Lesquelles des actions de communication interne suivantes appliquez vous à Studio Yafa ?

- Écouter
- Produire de l'information
- Distribuer de l'information
- Animer
- Conseiller
- Planifier et coordonner

Expliquez avec des exemples concrets

7) En tant que premier responsable de Studio Yafa, estimez-vous que la communication interne de Studio Yafa tient compte tous les membres du personnel ? (Expliquez)

8) Dans le cadre de la communication à l'interne, tenez-vous compte des potentiels obstacles ?

Si oui, comment ?

9) Quels sont les enjeux de la communication interne à Studio Yafa ?

10) Comment surmontez-vous les obstacles à la communication à Studio Yafa ?

11) Que suggérez-vous pour améliorer la communication interne à Studio Yafa ?

12) Est-ce prévu que Studio Yafa se dote d'une stratégie ou d'un plan de communication ?

- Si oui, quels en seraient les grands axes

- Si oui, pour quand ?

13) Un dernier commentaire ?

Merci de votre disponibilité !

Annexe III : Guide d'entretien avec la responsable des partenariats de Studio Yafa

Ce guide d'entretien est administré dans le cadre de la rédaction du mémoire de Master en Management des Entreprises et Organisations, option Management Stratégique et Opérationnel (MEO/MSO). L'étude porte sur l'« *Analyse de la communication interne de Studio Yafa* ». La qualité de cette étude dépend de votre choix à répondre aux questions posées.

Merci pour votre apport.

1) Quelles est votre contribution à la communication interne à Studio Yafa ? (Ce que vous faites dans le cadre de la communication axée à l'interne)

2) Quels moyens de communication interne utilisez-vous à Studio Yafa ?

3) Dans quel cadre utilisez-vous ces moyens de communication interne à Studio Yafa ? (Quel moyens pour quel type d'information, quelle circonstance, quel but ?)

4) A quelle typologie attribuez-vous la communication interne de Studio Yafa ?

5) A quelle(s) fonction(s) dédiez-vous la communication interne de Studio Yafa ?

6) Veuillez expliquer le recours aux fonctions que vous avez cité, si possible avec des exemples appliqués à Studio Yafa

7) Lesquelles des actions de communication interne suivantes appliquez-vous à Studio Yafa ?

- Écouter
- Produire de l'information
- Distribuer de l'information
- Animer
- Conseiller
- Planifier et coordonner

Expliquez avec des exemples concrets

8) Estimez-vous que la communication interne de Studio Yafa tienne compte tous les membres du personnel ? (Expliquez)

9) Pensez-vous que les premiers responsables de Studio Yafa tiennent compte des potentiels obstacles à la communication interne dans leurs interactions avec le personnel ? Si oui, comment ?

10) Quels sont les enjeux de la communication interne à Studio Yafa ?

11) Comment surmontez-vous les obstacles à la communication à Studio Yafa ?

12) Que suggérez-vous pour améliorer la communication interne à Studio Yafa ?

13) SI Studio Yafa prévoit de se doter d'une stratégie ou d'un plan de communication interne, quels grands axes proposeriez-vous ?

14) Un dernier commentaire ?

Merci de votre disponibilité !