

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القلعة

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management des Organisations »

Le rôle de la communication interne dans la performance stratégique : entre transparence et confidentialité

Cas pratique: BOMARE COMPANY (Stream System)-Bir Touta-

Élaboré par

BEKKA Rihab

Jury

Présidente

Dr. EL MOKRETAR Lamia

Examinatrice

Dr. ZIDANE GHARBI Nesrine

Encadré par

Dr. BELALI Mounir

Co-encadré par

Mme. SEGHIRI Narimane

Année académique 2024/2025

Résumé

Ce mémoire a pour objectif d'analyser le rôle de la communication interne dans la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation, en interrogeant sa capacité à concilier transparence et confidentialité de l'information. Pour y parvenir, une approche qualitative a été adoptée, combinant des entretiens semi-directifs menés auprès de différents niveaux hiérarchiques et une analyse documentaire des outils et dispositifs internes de communication. L'ensemble des données recueillies a été traité à l'aide du logiciel NVIVO. Les résultats montrent que la communication interne joue un rôle structurant dans l'appropriation des orientations stratégiques, à condition qu'elle soit participative, contextualisée et encadrée par des mécanismes de régulation adaptés. Elle favorise à la fois l'adhésion des collaborateurs, la fluidité de la circulation des informations essentielles et la sécurisation des données sensibles. L'étude conclut que l'équilibre entre transparence et confidentialité constitue un facteur déterminant de cohésion interne, de légitimité managériale et de performance globale. Il est ainsi recommandé d'intégrer la communication interne dans les systèmes de gouvernance stratégique pour soutenir la dynamique organisationnelle.

Mots clés : communication interne, stratégie, gouvernance, transparence, confidentialité, engagement.

Abstract

This thesis aims to analyze the role of internal communication in achieving an organization's strategic objectives by examining its capacity to reconcile informational transparency with organizational confidentiality. To this end, a qualitative approach was adopted, combining semi-structured interviews conducted with various hierarchical levels and a documentary analysis of internal communication tools and systems. All collected data were processed using NVIVO software. The findings reveal that internal communication plays a structuring role in the appropriation of strategic orientations, provided it is participative, contextually adapted, and supported by appropriate regulatory mechanisms. It promotes both employee engagement, the smooth circulation of essential information, and the protection of sensitive data. The study concludes that achieving a balance between transparency and confidentiality is a key factor in internal cohesion, managerial legitimacy, and overall performance. It is therefore recommended that internal communication be fully integrated into strategic governance systems to support the organization's long-term dynamics.

Keywords: internal communication, strategy, governance, transparency, confidentiality, engagement.

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور الاتصال الداخلي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال دراسة قدرته على التوفيق بين الشفافية المعلوماتية والسرية التنظيمية. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد منهجية نوعية، تمثلت في إجراء مقابلات شبه موجهة مع مستويات هرمية مختلفة، إلى جانب تحليل وثائقي لأدوات وآليات الاتصال الداخلي المعتمدة في المؤسسة. وقد تم تحليل البيانات المجموعة باستخدام برنامج انفيو المتخصص في التحليل النوعي. وتُظهر النتائج أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً بنويًا في استيعاب التوجهات الاستراتيجية، شريطة أن يكون تشاركيًا، متكيفًا مع السياق، ومؤطرًا بآليات تنظيمية مناسبة. كما يعزز انخراط الموظفين، ويسهل تدفق المعلومات الأساسية، ويضمن في الوقت ذاته حماية المعطيات الحساسة. وتخلص الدراسة إلى أن التوازن بين الشفافية والسرية يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز التماسك الداخلي، والمشروعية الإدارية، والأداء العام للمؤسسة. وبناءً عليه، توصي الدراسة بدمج الاتصال الداخلي بشكل فعال ضمن أنظمة الحوكمة الاستراتيجية لدعم الدينامية التنظيمية على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، الاستراتيجية، الحوكمة، الشفافية، السرية، الانخراط.

Remerciement

Je souhaite tout d'abord exprimer ma profonde gratitude et mes remerciements les plus sincères à Allah, le Tout-Puissant et Miséricordieux, qui m'a accordé la patience et la guidance nécessaires pour mener à bien ce modeste travail, mon mémoire de fin d'études, ainsi que tout au long de mon parcours académique.

*Je tiens ensuite à adresser mes remerciements au professeur et encadrant, **Mr. BELLALI Mounir**, pour son expertise et son engagement constant, et mes remerciements les plus chaleureux à **Mme. SGHIRI Narimane** pour sa confiance, ses précieux conseils, son accompagnement, son soutien et son suivi de mes travaux.*

*Mes remerciements les plus sincères vont également à **Mr. DEMICHE** pour son soutien, son professionnalisme et son dévouement, et à **Mme. BOUZERGUI Kaouther** et toute la famille de **BOMARE COMPANY***

Je n'oublie pas d'exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des enseignants de l'École Nationale Supérieure de Management, qui ont marqué mon parcours dans le cadre du cycle master en Management des organisations, ainsi qu'au Club de Formation des Compétences (CFC), dont j'ai eu la chance de faire partie en tant qu'ancienne présidente, et à tout le personnel administratif de l'école notamment la promotion 2023-2025.

Enfin, j'adresse un remerciement sincère à mes parents, à ma famille et à mes amis, pour leur soutien constant, leurs encouragements et leur présence tout au long de mes années d'études. Leur appui moral et affectif a été un pilier essentiel dans l'accomplissement de ce parcours.

TABLE DE MATIÈRES

Résumé.....	III
Remerciement	VI
TABLE DE MATIÈRES.....	VII
TABLE DES FIGURES	IX
LISTE DES TABLEAUX	X
Liste des Abréviations	XI
Introduction	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL	4
Section 01 : La revue de littérature.....	5
1.1. La stratégie et la communication interne.....	5
1.2. Théories de la communication interne : application au service de la stratégie	10
1.3. Enjeux stratégiques : aligner transparence et confidentialité.....	16
1.4. La communication interne et la stratégie d’entreprise aligné transparence et	19
confidentialité.....	19
Section 02 : Cadre Conceptuel	20
2.1. La communication	20
2.2. La communication interne	24
2.3. Vision stratégique et objectifs organisationnels : notions fondamentales	37
2.4. La transparence	39
2.5. La confidentialité	44
CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL ET METHODOLOGIE DE LA	
RECHERCHE	48
Section 01: Présentation du cadre organisationnel	49
1.1. Présentation de l’organigramme d’accueil	49
1.2. Domaines d’activité et spécialisation	51
1.3. Structure organisationnelle.....	53
1.4. Vision stratégique 2025 – 2030.....	54
Section 02 : Positionnement et méthodologique	55
2.1. Le positionnement épistémologique	55

2.2. La méthode de la recherche	55
2.3. L'approche méthodologique.....	56
2.4. Les outils de collecte des données	56
2.5. Le guide d'entretien.....	57
2.6. L'analyse de traitement des données :.....	58
CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION	61
Section 01 : Analyse des résultats	62
1.2. Interprétation des résultats.....	62
Section 2 : Discussion des résultats de la recherche.....	76
2.1. Rappel des objectifs et de la méthodologie	76
2.2. Analyse comparative des résultats empiriques et des recherches antérieures	77
2.3. Recommandations professionnelles	78
Conclusion générale.....	81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE	84
ANNEXES.....	91

TABLE DES FIGURES

Figure 1: Le modèle de la théorie de la communication interne	11
Figure 2: Le modèle de Shannon et Weaver (1948).....	12
Figure 3: Le modèle de Lasswell (1948)	13
Figure 7: Les éléments du processus de communication.	22
Figure 8: Les 5 leviers de communication interne	26
Figure 9: Le processus de communication	27
Figure 10: schéma de la communication descendante.....	29
Figure 11: les trois horizons de la stratégie	37
Figure 12: La pyramide de votre stratégie d'entreprise	38
Figure 13: Data Privacy & Transparency : la protection des données en entreprise.....	47
Figure 14 : Fiche signalétique simplifiée de l'entreprise Bomare Company Alger.....	49
Figure 15: structure organisationnelle de BOMARE COMPANY	53
Figure 16 : Répartition des moyens de communication interne chez BOMARE COMPANY .	63
Figure 17: Les graphiques à barres représentent d'équilibre entre transparence et confidentialité	64
Figure 18: Les graphiques à barres représentent différence entre la communication interne et la stratégie d'entreprise.....	65
Figure 19: Nuage de mots globale de l'étude	66
Figure 20: Nuage de mots de objectifs actuels de BOMARE COMPANY	67
Figure 21: Nuage de mots de situation actuelle de la communication interne	69
Figure 22: Nuage de mots de défis et contraintes.....	71
Figure 23: Nuage de mots de suivi et contrôle	72
Figure 24: Nuage de mots de communication et stratégie.....	74
Figure 25: : Nuage de mots de vision et recommandations.....	75

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: illustrative des définitions de la CI.....	25
Tableau 2 Les fonctions de la communication interne	35
Tableau 3: les entretiens	57

Liste des Abréviations

- **CI** : Communication Interne
- **OS** : Objectifs Stratégiques
- **VS** : Vision Stratégique

Introduction

1. Contexte de la recherche

Dans un environnement économique et organisationnel de plus en plus complexe, la communication interne ne se limite plus à une fonction de soutien : elle devient un pilier stratégique central pour accompagner les mutations de l'entreprise et consolider la cohésion interne. Dans ce contexte, la quête d'un équilibre entre transparence informationnelle et confidentialité constitue un défi majeur, tant pour la direction que pour l'ensemble des acteurs organisationnels. Cette recherche s'inscrit dans une dynamique de compréhension de la manière dont la communication interne peut participer activement à la concrétisation des objectifs stratégiques d'une organisation moderne.

2. Importance de la recherche

La contribution de cette étude est double : d'une part, elle éclaire un champ encore peu exploré dans la littérature managériale algérienne, à savoir la fonction stratégique de la communication interne. D'autre part, elle met en lumière les enjeux liés à la gestion simultanée de l'ouverture et de la retenue dans la diffusion de l'information. Ce travail ambitionne ainsi de fournir un éclairage original sur les pratiques de communication susceptibles d'influencer la performance stratégique et organisationnelle.

3. Objectifs de la recherche

Cette recherche vise à analyser la manière dont la communication interne, dans ses diverses formes et outils, peut soutenir la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise. Elle cherche notamment à identifier les conditions dans lesquelles la communication favorise l'appropriation des orientations stratégiques, tout en préservant les exigences de confidentialité requises par certains contextes organisationnels.

4. Problématique

La problématique centrale de ce travail peut être formulée ainsi : **Dans quelle mesure la communication interne contribue-t-elle à la réalisation des objectifs stratégiques tout en conciliant les impératifs de transparence et de confidentialité au sein de BOMARE COMPANY ?**

Cette interrogation soulève une série de sous-questions :

- Quels sont les mécanismes de communication mis en place pour soutenir la stratégie de l'entreprise ?
- Comment ces dispositifs assurent-ils un juste équilibre entre diffusion de l'information et protection des données sensibles ?
- Quels sont les effets perçus de ces pratiques sur la performance et la mobilisation des acteurs internes ?

6. Modèle de recherche

Le modèle conceptuel adopté dans ce mémoire articule trois dimensions essentielles :

- Les formes et outils de la communication interne.
- Les enjeux de transparence et de confidentialité.
- La réalisation effective des objectifs stratégiques.

Ce modèle permet de visualiser les interactions entre ces variables et de construire une analyse rigoureuse des données empiriques.

7. Cadre méthodologique global

Cette étude adopte une approche qualitative, privilégiant une investigation approfondie du terrain à travers des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire. Ce choix repose sur la volonté de comprendre les perceptions, les pratiques et les logiques communicationnelles mises en œuvre dans un contexte organisationnel donné. La méthode retenue permet une exploration fine des mécanismes internes, en tenant compte des spécificités structurelles et culturelles de l'organisation étudiée.

8. Architecture du mémoire

Ce mémoire se structure en trois chapitres principaux :

- Le premier chapitre propose une revue de la littérature articulée autour des concepts de communication interne, de stratégie organisationnelle, de transparence et de confidentialité, suivie de l'élaboration d'un cadre conceptuel opératoire.

- Le deuxième chapitre présente le cadre organisationnel et la démarche méthodologique adoptée, en détaillant le dispositif de collecte et d'analyse des données.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation des résultats empiriques, à leur interprétation et à leur mise en perspective par rapport au cadre théorique initial.

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

Ce premier chapitre présente dans sa première section la revue de la littérature et dans la deuxième section l'identification et les définitions de tous les concepts utilisés dans cette recherche.

Section 01 : La revue de littérature

Dans cette première section, seront présentés des articles et publications de plusieurs chercheurs qui abordent la communication interne dans la réalisation des objectifs stratégiques : concilier transparence et confidentialité

1.1. La stratégie et la communication interne

La stratégie d'entreprise ne peut être conçue ni appliquée efficacement sans une CI cohérente. Celle-ci joue un rôle clé dans la diffusion des orientations stratégiques, la mobilisation des acteurs internes et l'adaptation continue aux réalités organisationnelles. Ce lien entre stratégie et communication sera exploré à travers, d'une part, les fondements de la stratégie d'entreprise et, d'autre part, les dynamiques de communication interne.

1.1.1. La stratégie de l'entreprise

La synthèse proposée dans le manuel Delagrave (2021) met en lumière « Les fondements de la stratégie d'entreprise à travers une approche structurée en trois grandes étapes : le diagnostic stratégique, le choix des options et leur mise en œuvre ». Cette vision classique, bien que rigoureuse, est souvent remise en question dans la réalité managériale, en raison de facteurs de contingence qui complexifient la prise de décision et l'exécution stratégique.

Le diagnostic stratégique repose sur deux volets fondamentaux : l'analyse externe et l'analyse interne. Pour l'analyse de l'environnement, les auteurs mobilisent la méthode PESTEL ainsi que le modèle des cinq forces de Porter, permettant d'identifier les menaces et opportunités pesant sur le secteur d'activité. L'analyse interne, quant à elle, met l'accent sur les ressources et compétences de l'organisation, en distinguant notamment les compétences distinctives (Hamel & Prahalad) comme sources d'avantage concurrentiel durable.

Sur le plan décisionnel, les apports de Herbert Simon, à travers le modèle IMC (Intelligence, Modélisation, Choix), montrent que la rationalité des décideurs est souvent limitée. Cyert et March ajoutent à cette perspective une vision politique de l'organisation, qu'ils décrivent

comme une coalition de groupes aux intérêts parfois divergents. Enfin, les « zones d'incertitude » identifiées par Crozier et Friedberg illustrent les jeux de pouvoir internes qui influencent les choix stratégiques.

En définitive, la stratégie est perçue non seulement comme un processus planifié, mais également comme une construction dynamique et évolutive. Mintzberg (cité dans Delagrave, 2021) distingue ainsi la stratégie délibérée de la stratégie émergente, soulignant que la trajectoire d'une organisation est fréquemment ajustée en réponse aux évolutions de son environnement. Cette approche réaliste confirme que la stratégie d'entreprise se situe à l'interface de l'intention, du pouvoir et de l'adaptation (Delagrave, 2021).

Dans son document intitulé « Votre stratégie d'entreprise et de développement », Nathalie Carré (2015) propose une approche pragmatique et progressive de la stratégie d'entreprise, adaptée particulièrement aux entrepreneurs et dirigeants de PME. Selon la perspective formulée par Alfred Chandler, la stratégie correspond à un processus visant à fixer les orientations et objectifs fondamentaux à long terme d'une entreprise, tout en définissant les actions à entreprendre et en mobilisant les ressources indispensables à leur réalisation.

La stratégie repose d'abord sur une vision claire de l'avenir de l'entreprise, nourrie par l'analyse des tendances, de la concurrence, des opportunités et menaces ainsi que des ressources disponibles. À partir de cette vision, l'entrepreneur est amené à faire des choix concernant son positionnement, ses cibles, ses canaux de distribution, ses partenariats et son modèle économique. Ces choix structurent le plan d'actions et permettent de fixer les besoins financiers à mobiliser.

L'approche proposée par Carré repose sur trois étapes principales :

- Savoir où l'on veut aller (vision)
- Définir comment y parvenir (actions, ressources, objectifs commerciaux),
- Agir et mesurer les résultats. L'auteure insiste sur l'importance de la cohérence entre vision stratégique et actions quotidiennes, tout en acceptant une nécessaire adaptabilité face aux évolutions de l'environnement.

À travers deux exemples concrets (bijouterie personnalisée et service de sécurisation informatique), l'étude illustre la déclinaison opérationnelle d'une stratégie fondée sur des objectifs clairs, des choix cohérents et une capacité de projection. L'ensemble met en évidence le rôle central du leadership dans la définition des grandes orientations stratégiques, en lien étroit avec la communication interne qui sert à mobiliser les ressources autour de cette vision partagée (Nathalie CARRE, Février 2015, s. d.).

La troisième étude mobilisée est l'ouvrage intitulé « Stratégique », rédigé par Frédéric Fréry (2017). L'objectif principal de ce travail est d'expliquer les fondements de la stratégie d'entreprise et d'en présenter les différentes composantes à travers une approche à la fois théorique et opérationnelle. L'auteur définit la stratégie comme l'orientation à long terme d'une organisation, qui doit lui permettre de se développer durablement dans un environnement complexe et concurrentiel.

Dans ce cadre, Fréry identifie trois niveaux d'analyse stratégique essentiels : la stratégie d'entreprise (ou corporate strategy), qui porte sur la direction globale et le périmètre des activités ; la stratégie par domaine d'activité, qui s'intéresse à la manière dont chaque entité de l'organisation se positionne sur son marché ; et la stratégie opérationnelle, qui vise à traduire les orientations générales en actions concrètes sur le terrain. L'auteur insiste particulièrement sur l'importance de l'alignement entre ces trois niveaux pour garantir la cohérence et l'efficacité stratégique de l'organisation. Le modèle de management stratégique qu'il propose repose sur trois étapes fondamentales : le diagnostic stratégique, les choix stratégiques et le déploiement stratégique. Ce modèle souligne la nature non linéaire du processus stratégique et met en lumière la nécessité d'impliquer les différentes parties prenantes dans son élaboration et sa mise en œuvre. Fréry montre également que la stratégie ne se limite pas à des décisions prises par les dirigeants, mais concerne aussi les managers et les collaborateurs qui participent à sa réalisation quotidienne.

En définitive, cet ouvrage fournit un cadre de réflexion structuré permettant de mieux comprendre et piloter la stratégie des organisations, qu'il s'agisse d'entreprises privées, d'institutions publiques ou d'associations (Frédéric Fréry, 2017, s. d.).

1.1.2. La stratégie de la communication interne

Parmi les travaux récents, on trouve une analyse conduite en 2023 par Belhadj et Hocine, portant sur les mécanismes de communication interne et les modalités de coordination organisationnelle, à partir d'une étude de cas réalisée au sein de l'entreprise ENIEM à Tizi-Ouzou. L'objectif de cette recherche est d'explorer les stratégies de communication interne mises en œuvre dans une entreprise publique algérienne, en l'occurrence l'ENIEM, et d'analyser leur contribution à la coordination efficace de la ressource humaine. Cette étude se positionne dans le champ du management des ressources humaines, en soulignant le rôle central de la communication interne comme vecteur d'alignement organisationnel.

À travers une revue théorique et une enquête terrain, les auteurs identifient la communication interne comme un levier stratégique permettant de diffuser les objectifs, de motiver les collaborateurs et d'instaurer une culture d'entreprise partagée. Ils définissent la stratégie de communication interne comme l'ensemble des actions coordonnées visant à harmoniser les formes de communication au sein de l'entreprise, en cohérence avec les objectifs globaux. Elle s'inscrit ainsi comme un outil de pilotage de la cohésion sociale et de la performance collective.

Les résultats de l'étude mettent en avant l'importance de plusieurs dimensions : la définition claire des objectifs de communication, le choix adapté des canaux (écrits, oraux, numériques), la structuration d'un plan de communication interne, ainsi que l'évaluation régulière de son efficacité. La communication descendante, ascendante et interactive sont analysées comme des modalités complémentaires permettant de favoriser à la fois la diffusion de l'information stratégique et l'implication des employés. Les auteures insistent également sur le rôle du diagnostic préalable et de l'adaptation continue de la stratégie aux besoins du personnel et aux contraintes structurelles.

En définitive, cette recherche souligne que la stratégie de communication interne ne peut être réduite à une simple transmission d'informations. Elle constitue un outil de gouvernance, capable de renforcer la coordination interne, de fluidifier les interactions entre les niveaux hiérarchiques et de soutenir la transformation organisationnelle dans un contexte marqué par la concurrence et les mutations technologiques (Belhadj & Hocine, 2023).

Une autre contribution notable est celle de Mahboub et Belhoucine (2017), qui se sont intéressés au rôle stratégique de la communication interne dans le contexte managérial contemporain. Leur étude explore la manière dont une politique de communication interne bien structurée peut renforcer la cohérence organisationnelle, accompagner les orientations stratégiques de l'entreprise et favoriser une gestion plus transversale et participative. Les auteurs insistent sur le fait que la communication interne dépasse la simple transmission d'informations : elle constitue un véritable levier de pilotage managérial.

L'étude propose une analyse détaillée de la démarche stratégique à adopter, en soulignant que la communication interne ne doit jamais être dissociée de la communication externe. Elle doit au contraire la renforcer et assurer la cohérence des messages de l'entreprise. Une stratégie de communication efficace repose sur plusieurs étapes clés : le diagnostic de la situation interne, le choix d'un positionnement et d'objectifs clairs, la définition des cibles, l'élaboration du message central, la sélection des moyens de communication et la planification temporelle des actions.

Les auteurs identifient plusieurs fonctions majeures de la communication interne : la fonction logistique (organisation de la circulation de l'information), la fonction managériale (implication de la hiérarchie dans la diffusion des messages), la fonction économique (cohérence avec l'image de l'entreprise) et la fonction sociale (prise en compte du climat et des attentes des salariés). Ils soulignent également les obstacles susceptibles d'entraver la performance communicationnelle, tels que les différences culturelles, les messages contradictoires, l'absence de rétroaction, ou encore la surcharge d'information.

Enfin, l'étude met en évidence que l'efficacité de la stratégie de communication interne dépend de sa capacité à fédérer le personnel autour de la culture d'entreprise, à réduire les distances hiérarchiques et à instaurer un dialogue continu. Elle devient ainsi un outil de management moderne, indispensable à la réussite collective et à la conduite du changement (Leila & Abderrahim, 2017).

1.2. Théories de la communication interne : application au service de la stratégie

La première étude mobilisée est l'article de Christian Michon (1994), publié dans la revue *Communication & Organisation*. L'auteur y propose une lecture épistémologique de la relation entre management et communication, aboutissant à l'identification de six composantes fondamentales de la communication interne : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication. Ces dimensions interagissent de manière dynamique pour structurer une politique de communication interne cohérente et efficace.

Michon souligne que la communication interne est devenue une fonction institutionnalisée au sein des organisations, au même titre que le marketing ou le contrôle de gestion. Elle ne se limite plus à la diffusion descendante d'informations, mais s'inscrit dans une logique stratégique visant à renforcer la cohésion, l'engagement et la performance collective. Ainsi, la communication interne devient un levier de management à part entière, nécessitant une planification rigoureuse, des outils adaptés et des indicateurs permettant d'en mesurer la qualité et l'impact.

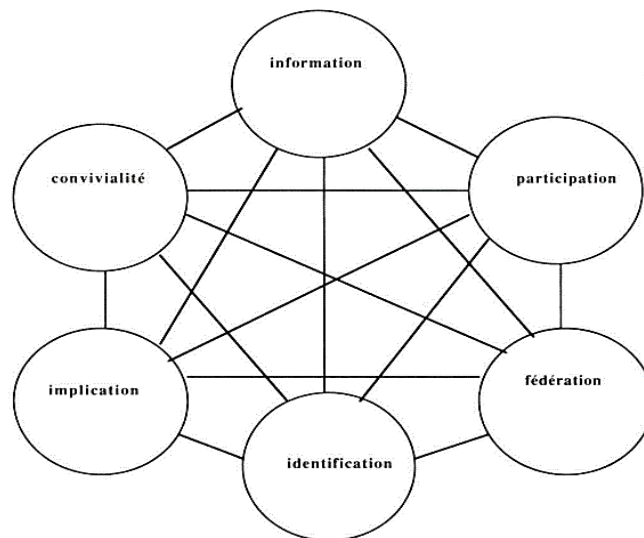
- L'information désigne la nécessité d'assurer une transmission claire, structurée et accessible des messages à l'ensemble des acteurs internes, condition essentielle à la compréhension des enjeux et à la coordination des actions.
- L'identification renvoie au développement d'un sentiment d'appartenance chez les membres de l'organisation, par l'adhésion aux valeurs, à la mission et à l'histoire de celle-ci.
- La convivialité concerne l'instauration d'un climat de travail positif, basé sur le respect, l'écoute et la collaboration, propice à l'épanouissement professionnel.
- La participation consiste à impliquer activement les collaborateurs dans les processus de décision, afin de renforcer leur engagement et de valoriser leur expertise.
- La fédération vise à favoriser la cohésion entre les différentes entités de l'organisation, en promouvant une vision partagée et un travail transversal.
- L'implication correspond à la mobilisation individuelle des employés autour des objectifs stratégiques, à travers des actions qui donnent du sens à leur contribution.

Ces composantes servent de cadre opérationnel pour développer une politique de communication interne alignée sur la stratégie globale de l'entreprise.

L'article met également en évidence que la valeur ajoutée de la communication interne dépend du style de management adopté. Dans une approche post-taylorienne, centrée sur les ressources humaines, la communication interne joue un rôle clé dans la mobilisation des acteurs, la circulation de l'information et la construction d'une culture partagée. À l'inverse, dans un modèle plus traditionnel, la communication reste principalement descendante et fonctionnelle, limitant son potentiel stratégique.

Enfin, Michon insiste sur la nécessité d'un engagement fort de la direction pour initier et soutenir un plan de communication interne. Ce dernier doit être conçu en concertation avec l'ensemble des acteurs de l'organisation, afin de favoriser l'adhésion, la participation et l'implication de tous. La communication interne devient ainsi un outil de pilotage stratégique, au service de la performance globale de l'entreprise (Michon, 1994).

Figure 1: Le modèle de la théorie de la communication interne



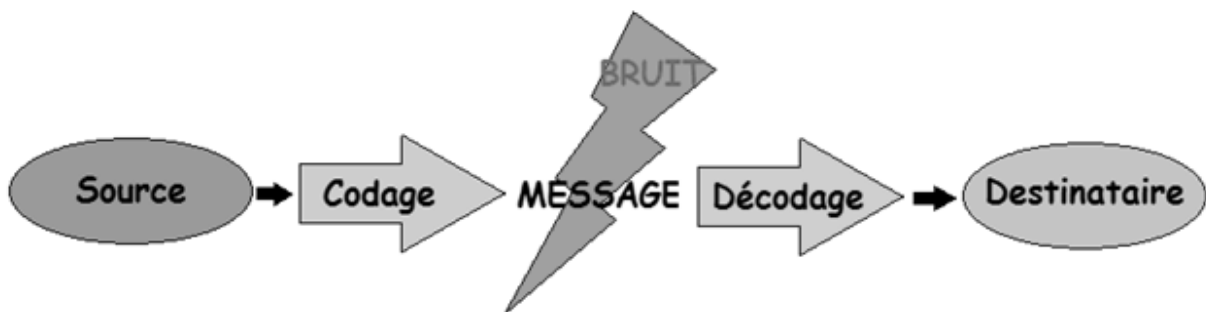
Source :(Michon, 1994)

La deuxième étude mobilisée est extraite du blog de Jimprimeenfrance.fr, intitulée « Les théories de la communication ». Cette ressource présente une synthèse des principaux modèles de communication développés au XXe siècle, en mettant l'accent sur leur application dans les contextes organisationnels et stratégiques.

1.2.1. Le modèle de Shannon et Weaver (1948)

Les premières fondations théoriques de la recherche en sciences de la communication trouvent leur origine dans les travaux menés par les ingénieurs Claude Shannon et Warren Weaver dans les années 1940, au sein de la société américaine « Bell Telephone Laboratories ». Leur objectif initial était d'optimiser l'efficacité des transmissions télégraphiques et téléphoniques, tant en termes de rapidité que de fiabilité. Le modèle qu'ils proposent, connu sous le nom de théorie mathématique de la communication, envisage la communication comme un processus technique de transmission d'un signal entre une source émettrice et un récepteur. Dans cette approche, le message est appréhendé comme une quantité mesurable d'information, dissociée de toute dimension interprétative ou sémantique. Autrement dit, la communication y est perçue avant tout comme un flux codé de données, indépendamment du sens que pourrait en tirer le destinataire.

Figure 2: Le modèle de Shannon et Weaver (1948)



Source : (ligne, 2020)

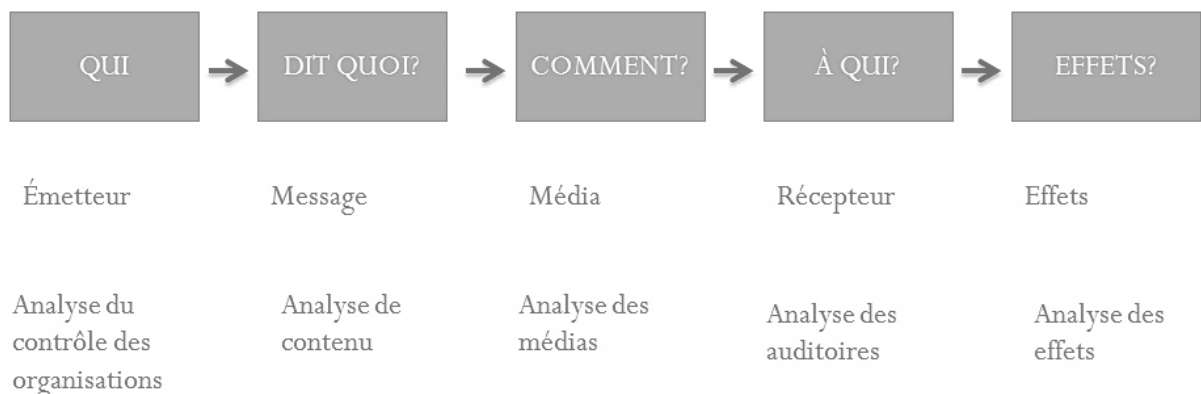
1.2.2. Le modèle de Lasswell (1948)

Le politologue et chercheur en communication Harold Dwight Lasswell compte parmi les pionniers de l'étude des phénomènes liés à la communication de masse. Dans son modèle théorique formulé en 1948, il propose une analyse fonctionnelle de la communication fondée sur cinq interrogations fondamentales, qui structurent toute action communicative : « Qui dit quoi, par quel canal, à qui, et avec quel effet ? ».

- « Qui ? » fait référence à l'émetteur du message, ainsi qu'à ses intentions et à sa position dans le processus de communication.
- « Quoi ? » concerne le contenu du message, sa forme, son symbolisme et sa signification.
- « Par quel canal ? » interroge le médium utilisé pour transmettre l'information (oral, écrit, audiovisuel, etc.).
- « À qui ? » désigne le ou les récepteurs, en prenant en compte leurs caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, statut, etc.).
- « Avec quel effet ? » analyse l'impact de la communication sur le destinataire, qu'il s'agisse d'un changement d'attitude, de comportement ou de perception.

Contrairement au modèle techniciste de Shannon et Weaver, centré sur la transmission de l'information dans un cadre formel, la perspective de Lasswell introduit une dimension psychosociologique, en mettant l'accent sur l'intention persuasive et les effets induits par la communication. Toutefois, malgré son caractère plus englobant, ce modèle demeure limité par l'absence de prise en compte de la rétroaction (feedback) et du contexte socioculturel ou situationnel dans lequel se déroule l'échange. Néanmoins, il constitue une étape importante dans la conceptualisation de la communication comme processus d'influence, en insistant sur les différentes phases qui composent l'acte communicatif.

Figure 3: Le modèle de Lasswell (1948)



Source : (ligne, 2020)

1.2.3. Le modèle de Palo Alto (1950)

L'école de Palo Alto désigne un courant interdisciplinaire né aux États-Unis dans les années 1950 autour d'un collectif de chercheurs – psychologues, sociologues, anthropologues et linguistes – réunis notamment au sein du Mental Research Institute (MRI) en Californie. Ces travaux, fortement influencés par la thérapie familiale systémique et la cybernétique, ont contribué de manière décisive à renouveler les approches de la communication interpersonnelle

Ce courant repose sur plusieurs principes fondamentaux. Tout d'abord, il postule que la communication constitue un processus social continu, indispensable à la transmission des normes culturelles et à la régulation des relations humaines. Par ailleurs, l'école de Palo Alto insiste sur la multi dimensionnalité de la communication, en soulignant que celle-ci ne se limite pas aux seuls échanges verbaux : les comportements non verbaux, tels que la gestuelle, la posture, les silences ou encore le regard, jouent un rôle tout aussi déterminant dans l'interaction.

Un autre apport majeur de cette école réside dans l'idée selon laquelle tout comportement est communicant, qu'il soit volontaire ou non. Autrement dit, il est impossible de ne pas communiquer, car même le silence ou l'inaction envoie un message à autrui.

Enfin, c'est dans le cadre des travaux de l'école de Palo Alto qu'émerge pour la première fois la notion de feedback ou rétroaction. Ce concept désigne la réponse du récepteur au message reçu, qu'elle soit positive (validation, renforcement) ou négative (objection, refus, correction). L'introduction de cette dynamique bidirectionnelle marque un tournant théorique majeur, en permettant de dépasser le modèle linéaire de la communication au profit d'une conception circulaire et interactive, où chaque acteur influence et est influencé par l'autre.

1.2.4. Le modèle de Jakobson (1960)

Le linguiste et sémiologue Roman Jakobson a proposé, dans les années 1960, un modèle de communication d'une grande richesse, qui vise à intégrer l'ensemble des éléments constitutifs de tout acte langagier. Ce schéma repose sur six facteurs fondamentaux, présents dans toute situation de communication :

- L'émetteur, ou locuteur, qui initie le message.
- Le récepteur, ou destinataire, qui en est le destinataire.
- Le message, c'est-à-dire le contenu discursif à transmettre.

- Le contexte, qui renvoie à la situation référentielle ou sociale dans laquelle s'inscrit l'échange.
- Le contact, entendu comme le canal physique et la connexion psychologique assurant la transmission.
- Le code, qui désigne le système de signes commun à l'émetteur et au récepteur (langue, symboles, conventions).

Jakobson associe à chacun de ces facteurs une fonction spécifique du langage, permettant d'analyser la diversité des usages communicationnels :

La fonction expressive (ou émotive) traduit l'attitude, les émotions ou les états psychologiques de l'émetteur ; elle s'exprime par des mots, des intonations, voire des mimiques.

La fonction conative vise à orienter ou influencer le comportement du destinataire, par exemple à travers l'emploi de l'impératif ou de l'interpellation.

La fonction phatique concerne le maintien du contact entre les interlocuteurs, essentiel à la continuité de l'échange (ex. : « Allô ? », « Tu m'entends ? »).

La fonction métalinguistique s'active lorsque les participants s'interrogent sur le code lui-même, notamment pour s'assurer de la compréhension mutuelle (ex. : « Que signifie ce mot ? »).

La fonction référentielle porte sur le contenu du message en lien avec le monde réel ou l'univers référentiel partagé.

Enfin, la fonction poétique se rapporte à la forme du message, à son esthétique ou à sa structure, particulièrement présente dans les productions littéraires ou artistiques.

Ce modèle, à la fois systémique et fonctionnel, permet d'appréhender le langage non seulement comme un outil de transmission d'informations, mais également comme un vecteur d'expression, d'action, de relation et de création. Il offre ainsi un cadre analytique fécond pour l'étude des communications verbales et non verbales dans des contextes variés (ligne, 2020).

Cette étude mobilisée est un polycopié universitaire intitulé « Théories de la communication », élaboré par le Professeur Jean-Luc Michel à l'Université Jean Monnet (année 2007-2008). Ce document présente une synthèse des principales théories de la communication, en mettant en évidence leur évolution, leur champ d'application et leur rôle dans les interactions organisationnelles et sociales.

L'ouvrage explore successivement les modèles fondateurs, comme ceux de Shannon et Weaver, Lasswell, Jakobson, Peirce ou encore Westley et MacLean. Il aborde également la cybernétique de Wiener et le rôle central de la rétroaction (feedback) dans le processus communicationnel, contribuant à l'émergence de la pensée systémique. La perspective de l'École de Palo Alto est également mobilisée, avec ses apports sur l'interaction, la communication non verbale, les rites sociaux et l'importance du contexte.

Cette ressource analyse les interactions entre communication et sciences cognitives, ainsi que les implications de la communication dans les rapports de pouvoir et la structuration des organisations. Elle met en lumière la place centrale du récepteur dans les modèles récents, soulignant la dynamique de construction du sens et la pluralité des lectures possibles des messages.

Enfin, permet ainsi d'appréhender la communication interne comme un outil structurant de l'action stratégique, au croisement de l'information, de l'interaction, de la représentation de soi et du pouvoir symbolique (Jean-Luc, 2007)

1.3.Enjeux stratégiques : aligner transparence et confidentialité

La conciliation entre transparence et confidentialité constitue un enjeu stratégique majeur pour les organisations, notamment dans des contextes où la communication interne doit à la fois favoriser l'adhésion des parties prenantes et préserver les intérêts sensibles de l'entreprise. Cette tension appelle un équilibre subtil, particulièrement pertinent dans des environnements économiques complexes et concurrentiels.

1.3.1. La transparence ou la confidentialité

La première étude mobilisée s'intitule « Transparency vs Confidentiality in International Economic Law : Looking for an Appropriate Balance », publiée à l'occasion d'une conférence scientifique organisée à Ravenne en novembre 2015. Cette contribution explore les tensions entre les exigences croissantes de transparence et les impératifs persistants de confidentialité dans le domaine du droit économique international.

L'étude met en lumière le rôle croissant de la transparence comme valeur normative associée à la bonne gouvernance, à la légitimité démocratique, et à l'État de droit, particulièrement dans les négociations commerciales internationales, le règlement des différends, et les activités des organisations économiques multilatérales. Toutefois, elle souligne également les préoccupations des acteurs économiques et gouvernementaux quant à la préservation de marges de manœuvre stratégiques, de la protection de données sensibles et de la sécurité des négociations.

Quatre axes de réflexion structurent l'analyse : la transparence dans les négociations internationales (comme le TTIP ou le CETA), dans les pratiques des organisations économiques internationales (OMC, FMI, Banque mondiale), dans les procédures d'arbitrage et de justice en matière de commerce et d'investissement, ainsi que dans les débats parlementaires sur les accords économiques. Le document conclut à la nécessité de trouver un équilibre approprié entre les exigences de transparence et le besoin légitime de confidentialité dans un environnement juridique de plus en plus exposé à l'exigence de responsabilité et d'inclusion des parties prenantes.

La deuxième étude mobilisée est intitulée « Reconciling transparency and privacy through the European Digital Identity » et a été publiée par A.M. Mooij dans la revue *Computer Law & Security Review* (2023). Cette étude aborde les tensions entre les impératifs croissants de transparence et les exigences fondamentales de confidentialité dans le contexte de l'Union européenne, à travers le cas du registre des bénéficiaires effectifs (UBO-registry).

L'objectif de cette étude est d'analyser l'arrêt rendu par la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) en novembre 2022, qui a jugé illégal l'accès public généralisé aux données personnelles contenues dans le registre UBO, au motif que cela constitue une atteinte disproportionnée aux droits fondamentaux à la vie privée et à la protection des données, garantis par les articles 7 et 8 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE. Tout en reconnaissant l'importance de la transparence pour prévenir le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, la Cour a insisté sur la nécessité d'un juste équilibre avec la vie privée des individus.

L'auteur propose, en réponse à cette problématique, une solution fondée sur une approche innovante de gestion des données personnelles : l'utilisation de portefeuilles d'identité numérique (« data wallets »). Ce système décentralisé permettrait aux individus de contrôler

eux-mêmes l'accès à leurs données, en autorisant ou refusant les demandes selon des critères définis. Une telle approche garantirait la protection de la vie privée tout en maintenant des niveaux de transparence suffisants à des fins légitimes (journalisme, institutions financières, autorités publiques).

Cette étude souligne ainsi l'importance d'adopter des dispositifs techniques et juridiques adaptés, pour concilier efficacement les exigences de transparence et les impératifs de confidentialité, notamment dans le développement futur de l'identité numérique européenne (EU eID) (Mooij, 2023).

La troisième étude recensée s'intitule « L'entreprise entre transparence et secret » et elle a été menée par KESSLER (2001). L'objectif de cet article est d'analyser l'évolution du principe de transparence dans le monde de l'entreprise tout en soulignant la nécessité de préserver certains domaines relevant du secret. L'auteur commence par rappeler qu'historiquement, les entreprises fonctionnaient sous un régime d'opacité, favorisé par les formes juridiques elles-mêmes, les pratiques de gouvernance, ainsi que la faible diffusion des informations stratégiques et financières. Cependant, plusieurs facteurs ont contribué à l'émergence progressive de la transparence comme principe de gestion. Parmi eux, on retrouve notamment les avancées technologiques en matière de communication, la transformation des structures organisationnelles vers des modèles plus horizontaux et en réseau, ainsi que la pression croissante exercée par les marchés financiers et les investisseurs institutionnels.

Kessler met également en lumière le rôle du droit et des obligations légales dans l'imposition de nouvelles normes de transparence, aussi bien vis-à-vis des actionnaires, des salariés que des consommateurs. Toutefois, il insiste sur le fait que cette évolution ne peut s'opérer au détriment de la confidentialité, en particulier dans les domaines de la stratégie, de l'innovation ou encore de la propriété industrielle. L'auteur souligne les risques d'une transparence excessive, notamment la surinformation, la perte de compétitivité ou encore les atteintes à la sécurité économique. Il appelle ainsi à définir une « posologie optimale » entre transparence et secret, chaque entreprise devant instaurer un équilibre rigoureux pour préserver à la fois son efficacité, sa crédibilité et sa capacité à innover dans un environnement concurrentiel (Kessler, 2001).

1.4. La communication interne et la stratégie d'entreprise alignée transparence et confidentialité

Une étude par Psico-Smart (2024). L'objectif de cette étude est d'analyser comment la transparence et une communication interne efficace influencent le moral et la performance des équipes au sein des organisations. L'article souligne que la transparence crée un environnement où les collaborateurs se sentent valorisés, car ils sont informés des processus de prise de décision et des objectifs de l'entreprise.

Une communication transparente et fluide constitue un levier essentiel pour instaurer un climat de confiance au sein des équipes, favorisant ainsi une meilleure collaboration. L'adoption d'outils tels que *Vorecol Work Environment* permet aux organisations de diagnostiquer le climat social en identifiant les axes d'amélioration prioritaires. Les données issues de l'enquête révèlent que 72 % des salariés estiment que le dialogue clair et ouvert avec leur supérieur hiérarchique renforce leur sentiment de confiance. Il ne s'agit pas uniquement de transmettre des décisions, mais également d'être à l'écoute des préoccupations exprimées par les collaborateurs.

En définitive, l'article met en évidence l'importance stratégique de la transparence et de la communication interne dans le renforcement du moral des équipes. Un échange sincère et structuré crée un environnement de travail fondé sur la reconnaissance et le respect, où les employés, mieux informés sur les enjeux et les orientations de l'organisation, manifestent un engagement accru et une volonté de contribuer activement aux objectifs collectifs. (Équipe éditoriale de Psico-smart, 2024).

Une seconde étude analysée provient d'un article publié en 2024 par Plume and Bees, intitulé « Pas de Secrets entre Nous : Pourquoi la Transparence dans la Communication Interne est le Superpouvoir des Entreprises ». Ce travail s'intéresse aux bénéfices et aux limites liés à l'instauration d'une communication interne transparente. Il met en avant que la transparence constitue un levier fondamental pour renforcer la confiance mutuelle, améliorer la coopération entre les équipes et encourager l'innovation. L'article s'appuie notamment sur une enquête menée par Talk Spirit, selon laquelle 48 % des salariés en France déclarent que la transparence dans la communication interne donne davantage de sens à leur activité professionnelle ; 44 % y

voient un facteur d'amélioration de la performance globale, tandis que 43 % estiment qu'elle favorise l'autonomie et la responsabilisation des employés.

Cependant, l'article met également en garde contre les risques d'une transparence excessive, tels que la surcharge d'informations, les conflits internes et les menaces à la confidentialité. Il est donc essentiel pour les entreprises de trouver un équilibre entre transparence et confidentialité, en mettant en place des pratiques de communication adaptées, telles que des réunions régulières, des intranets accessibles et des canaux de feedback ouverts.

En conclusion, l'article affirme que, lorsqu'elle est bien maîtrisée, la transparence dans la communication interne peut devenir un atout majeur pour renforcer la culture d'entreprise et améliorer la performance organisationnelle (Plume and Bees, 2024).

Section 02 : Cadre Conceptuel

Cette partie consiste à expliquer les concepts clés de notre recherche qui s'articule sur la notion de la communication interne dans la réalisation des objectifs stratégiques : concilier transparence et confidentialité

2.1. La communication

Nous adoptons les définitions suivantes pour définir la communication :

Selon KOTLER et autre « la communication marketing correspond aux moyens Employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels sur les marques, les produits et services qu'elle commercialise » (Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, 2009, s. d.).

Selon Jacques LENDREVIE et Arnaud DE BAYNEST : « Toute communication, quelle que soit sa forme, son objet, commercial ou non, fonctionne comme un système reliant un émetteur à un ou plusieurs récepteurs » (Lendrevie et al., 2004).

Selon le dictionnaire Robert de poche, « la communication est l'ensemble des Techniques médiatiques d'information et de publicité. » (Collectif, 2019).

Pour Bruno Joly, la communication ne se limite pas au langage verbal : elle mobilise également des signes non verbaux tels que les gestes et les expressions faciales, et s'appuie de plus en plus sur des technologies modernes comme l'informatique, la téléphonie mobile et les outils numériques. Elle permet non seulement des échanges directs entre individus, mais structure aussi la circulation de l'information à l'échelle de la société, grâce aux divers acteurs du système communicant. Dans ce contexte, l'entreprise met en œuvre des dispositifs et des outils spécifiques pour transmettre ses messages, en s'appuyant sur des stratégies de communication qui soutiennent son développement et sa compétitivité. (Bruno Joly, 2009).

Selon Fao « La communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réactions » (FAO, 2002, s. d.).

La communication est donc un échange dynamique et complexe qui joue un rôle essentiel dans la transmission d'informations et la création de compréhension entre les parties impliquées.

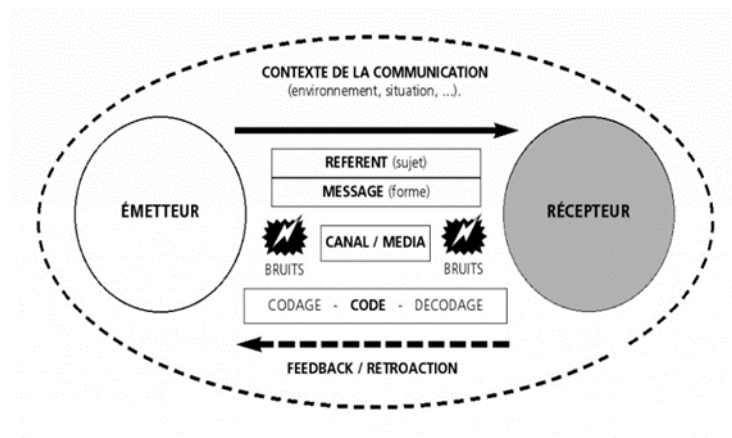
2.1.1. Les éléments de la communication

Les éléments constitutifs de la communication sont les suivants : (DETRIE, 2001)

- L'émetteur désigne l'initiateur du message, qu'il s'agisse d'un individu ou d'une entité organisationnelle, telle qu'une entreprise, une collectivité publique ou une association.
- Le récepteur est la personne ou le groupe auquel le message est destiné ; il peut s'agir d'un client, d'un usager ou d'une cible stratégique préalablement identifiée.
- Le message représente l'information formulée par l'émetteur et transmise selon un certain format, qu'il soit verbal, écrit, visuel ou audiovisuel.
- Le référent correspond au contenu ou au thème central du message, c'est-à-dire ce dont il est question.
- Le canal (ou média) est le support technique ou symbolique permettant le passage du message de l'émetteur au récepteur. Il peut prendre diverses formes : médias traditionnels (presse, radio, télévision), supports numériques (site web, réseaux sociaux), ou affichage physique.

- Le code renvoie au système de signes utilisé pour encoder le message, tel que la langue, les symboles ou les conventions culturelles, qui doivent être partagés entre les deux parties pour garantir la compréhension.
- Le bruit désigne l'ensemble des interférences susceptibles de perturber la transmission du message, qu'il s'agisse de facteurs techniques (parasites sonores, mauvaise connexion) ou psychologiques (manque d'attention, incompréhension).
- Le feedback (ou rétroaction) est la réponse émise par le récepteur, permettant à l'émetteur d'évaluer la réception du message et d'ajuster, si nécessaire, son discours. Il confère à la communication un caractère interactif.
- Le contexte regroupe l'ensemble des conditions spatio-temporelles, sociales et culturelles dans lesquelles se déroule la communication. Il influence tant la formulation du message que sa réception, en fonction des rapports sociaux, des lieux, des moments et de l'actualité.

Figure 4: Les éléments du processus de communication.



Source : (DETRIE, 2001)

2.1.2. Les types de communication

Tout au long de son évolution, la transmission d'informations entre les espèces a adopté une variété de formes et de contextes, qui peuvent être essentiellement résumés comme suit :

a. La communication verbale

La communication verbale représente une méthode structurée et codifiée pour exprimer une idée, un besoin, un désir, etc. Elle se caractérise par son caractère direct et spontané lorsqu'on s'adresse à autrui (Watzlawick et al., 1974).

b. La communication non verbale

La communication non verbale englobe tous les éléments d'information qui ne sont pas transmis par la voix lors d'une interaction. Il est généralement admis que le non verbal représente au moins la moitié des éléments transmis lors d'une communication en face à face. Cela peut inclure des gestes, des signes visuels, des images, des sons, et d'autres formes de communication non verbale (Cadremploi, 2023).

c. La communication externe désigne l'ensemble des messages, informations et signaux, qu'ils soient intentionnels ou involontaires, que l'entreprise transmet vers l'extérieur, à destination de l'ensemble de ses parties prenantes et du grand public.(Lendrevie, Lindon, Levy, 2005)

d. La communication interne

La communication interne désigne l'ensemble des échanges qui ont lieu entre les différents acteurs au sein de l'entreprise. Elle vise à informer les employés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché, ses objectifs, etc. En tant que processus de production, la communication interne est destinée au public interne de l'entreprise (D'ALMEIDA et LIBAERT, 2014, s. d.).

e. La communication interpersonnelle (comportementale)

La communication interpersonnelle implique l'échange de messages et de codes entre deux individus, généralement dans un cadre informel. La notion de distance joue un rôle crucial dans ce processus, car elle influence le type de communication établi entre les interlocuteurs. Pour assurer l'efficacité de cette communication dans toutes les relations, il est essentiel de privilégier l'écoute active de l'autre afin de comprendre pleinement le message, les arguments et les attentes de l'interlocuteur. Cette communication peut avoir lieu en personne, lors d'un entretien individuel, ou à distance, comme lors d'un entretien téléphonique (Bruno Joly, 2009).

f. La communication de masse

La communication de masse elle est comme un moyen de diffusion étendue de messages à une audience importante. Elle se distingue par sa capacité à transmettre rapidement un message à un grand nombre de récepteurs, tout en étant contrôlée par un émetteur (Lohisse, 2009).

g. La communication de groupe

Selon MOCH (2016) la communication de groupe c'est une interaction impliquant plusieurs personnes, soit une catégorie spécifique de personnes, se déroulant soit en présence physique (comme une réunion de travail), soit à distance (comme une réunion par vidéoconférence) (MOCH, 2016).

h. La communication formelle

Elle vise à canaliser les flux d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise à travers tous les réseaux officiels, contribuant ainsi à structurer la circulation des informations au sein de l'organisation (Laflamme, 2002).

i. La communication informelle

Les communications informelles, les personnes se rencontrent principalement pour le plaisir d'être ensemble ou pour la recherche d'« infos » ou de « petites solutions » (Cuevas, 2022).

2.2. La communication interne

La communication interne constitue un levier essentiel de cohésion et de performance organisationnelle. Elle regroupe l'ensemble des échanges d'informations entre les membres d'une structure, visant à faciliter la coordination, l'implication et l'alignement autour des objectifs de l'entreprise.

2.2.1. Définitions

Ce tableau illustre les définitions de la communication interne selon des divers auteurs :

Tableau 1: illustrative des définitions de la CI

Auteurs	Définitions
Nicole D'almeida et Thierry Libert	La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et rationnel (Libaert & Almeida, 2004)
Laetitia Lethielleux	La communication interne émerge avant tout comme une réponse aux fractures qui peuvent apparaître entre les individus et les structures organisationnelles. Ces écarts s'expliquent notamment par la croissance des entreprises, la spécialisation accrue des fonctions, ainsi que par les impératifs de décentralisation, voire de délocalisation des activités. Dans ce contexte, la communication interne joue un rôle essentiel en recréant un lien fonctionnel et symbolique entre la direction et l'ensemble des collaborateurs. Elle constitue ainsi un levier central dans le renforcement de la cohésion organisationnelle. (Lethielleux, 2007)
Decaudin Jean-marc, Igalens Jacques	La communication interne peut être définie, dans un premier temps, comme l'ensemble des dispositifs et démarches mis en œuvre pour informer et mobiliser les salariés au sein d'une entreprise ou d'une organisation. (Decaudin et al., 2013)

Source : élaboré par moi-même

La communication interne désigne l'ensemble des échanges et actions de communication qui s'opèrent au sein même d'une organisation. Elle joue un rôle stratégique en répondant, dans une approche sociale, aux besoins d'information et aux attentes des salariés, leur permettant ainsi de mieux comprendre les objectifs de l'entreprise, de se sentir reconnus pour leurs compétences, et d'être écoutés dans leur environnement de travail. Véritable levier de cohésion et de motivation, la communication interne favorise la création d'un esprit d'entreprise et contribue à l'implication des collaborateurs dans les projets organisationnels. Dans le contexte actuel marqué par la montée en puissance de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), les employés manifestent une exigence croissante vis-à-vis de la transparence, de la participation et de la sincérité des échanges internes. Dès lors, la mise en place d'une politique de communication interne structurée et cohérente s'impose comme un impératif pour toute

organisation soucieuse d’instaurer un climat de confiance durable avec ses équipes (Donjean, 2006).

Figure 5: Les 5 leviers de communication interne



Source : (Laurence & Sophie Micheau-Thomazeau, 2023)

2.2.2. Histoire et évolution de la communication interne

L'évolution de la communication interne en entreprise peut être divisée en trois phases, chaque phase reflète les évolutions des pratiques managériales et des attentes des employés : (Rencker, 2008).

Durant les années 1980, la communication interne s’oriente principalement vers une fonction éducative. Elle vise à expliquer les modes de fonctionnement de l’entreprise afin de renforcer la compréhension globale des processus organisationnels par les salariés. Cette transparence contribue à développer un sentiment d’appartenance et à encourager la créativité individuelle au service du collectif.

Au cours des années 1990, dans un contexte de crises économiques et de restructurations, la communication interne prend une fonction motivationnelle. Elle cherche à mobiliser les collaborateurs autour des objectifs de l’entreprise, malgré un climat d’incertitude. Toutefois,

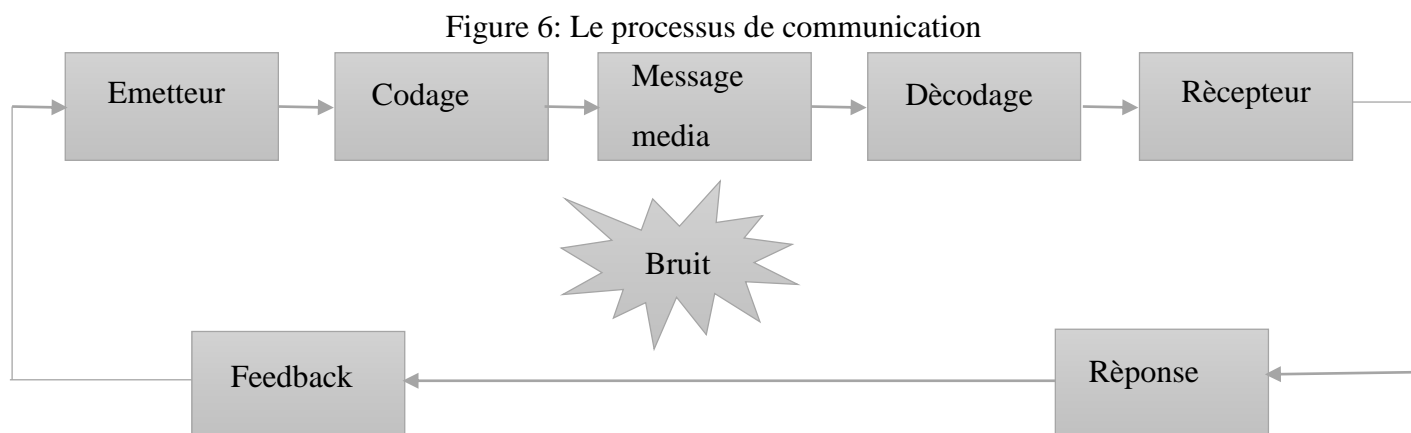
cette période est aussi marquée par une standardisation des discours, parfois perçue comme trop institutionnelle ou déconnectée des réalités vécues par les salariés.

À partir des années 2000, la communication interne adopte une approche plus interactive et stratégique. Elle vise à accompagner les transformations organisationnelles, à renforcer la coopération interservices et à favoriser le bien-être au travail. Elle devient un outil clé dans la gestion du changement, en intégrant des dimensions relationnelles, participatives et émotionnelles.

2.2.3. Processus de communication interne

Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages.

Le processus de communication est décrit à la figure N°09, où interviennent neuf éléments :



Source : (Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, 2008)

Les éléments du processus de communication selon (Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, 2008) sont les suivants :

L'émetteur (ou destinataire) : Il initie le processus de communication en produisant un message, qu'il soit oral ou écrit. Cet acteur peut être une personne physique, un groupe, une organisation ou un système.

Le codage : Il s'agit du mécanisme par lequel les idées de l'émetteur sont transformées en symboles, images, sons, ou langage, afin d'être compréhensibles pour le récepteur.

Le message : Constitue le contenu informationnel transmis, c'est l'objet central de la communication.

Le décodage : Processus par lequel le récepteur interprète et attribue un sens aux symboles reçus, en fonction de ses propres référents.

Le récepteur (ou destinataire) : Il reçoit le message ; il peut s'agir d'un individu, d'un groupe, ou même d'un dispositif technique.

La réponse : Ensemble des réactions cognitives, affectives ou comportementales exprimées par le récepteur à la suite de la réception du message.

Le feedback (ou rétroaction) : Partie explicite de la réponse, transmise à l'émetteur, permettant à ce dernier d'évaluer l'effet de son message.

Le bruit : Toute forme d'interférence susceptible de perturber la transmission ou la compréhension du message (erreurs techniques, incompréhensions, distractions, etc.).

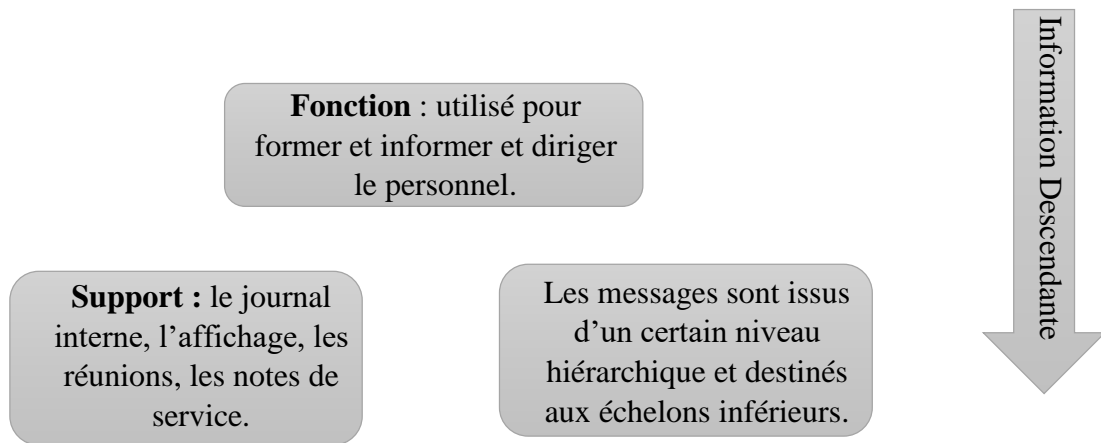
Le canal de communication : Support technique ou symbolique utilisé pour assurer l'acheminement du message entre l'émetteur et le récepteur (voix, écrit, médias, dispositifs numériques...).

2.2.4. Les types de communication interne :

Les types de communication interne sont : la communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale ou horizontale (Laurence & Sophie Micheau-Thomazeau, 2023).

- **La communication descendante** : du « haut vers le bas », encore appelée le « *top-down* ». Il s'agit de diffuser l'information vers l'ensemble du personnel, d'expliquer.

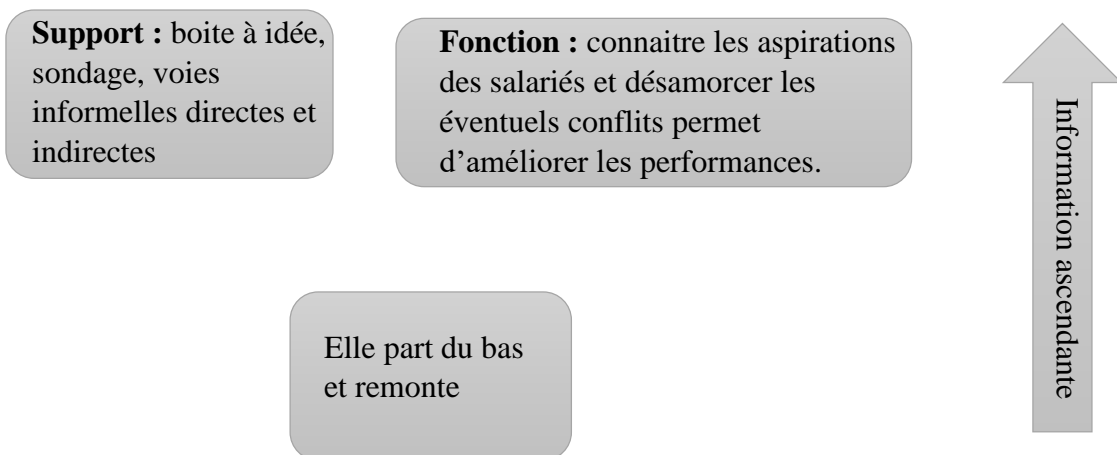
Figure 7: schéma de la communication descendante



Source : réalisé par moi-même à partir de la définition de la communication descendante

- **La communication ascendante :** du « bas vers le haut », ou « bottom-up ». Les salariés remontent l'information. Elle peut à la fois être organisée ou spontanée. Cette communication n'est pas à négliger, puisqu'elle permet de recueillir un grand nombre d'informations (attentes, réclamations, etc.).

Figure 3 : schéma de la communication ascendante

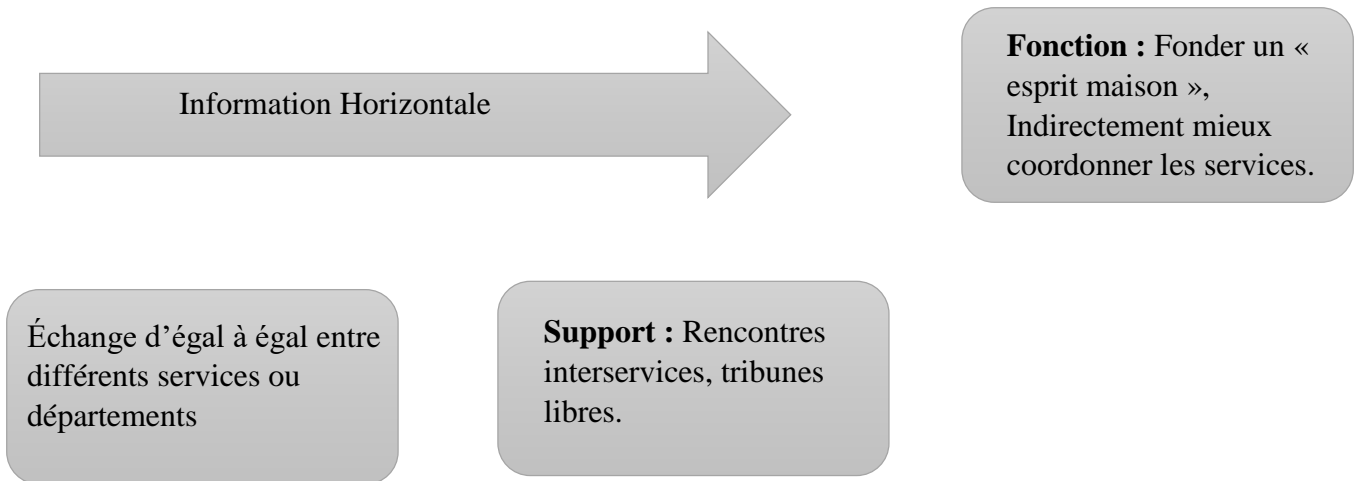


Source : schéma réalisé par moi-même à partir de la définition de la communication ascendante.

- **La communication transversale où horizontale**

Elle consiste à communiquer et favoriser l'échange entre l'ensemble des acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique.

Figure 4 : schéma de la communication horizontale.



Source : schéma réalisé par moi-même à partir de la définition de la communication horizontale.

2.2.5. Les moyens et les outils de la communication interne

Les entreprises disposent aujourd'hui d'un large éventail de moyens de communication interne qu'elles peuvent mobiliser afin de diffuser efficacement l'information auprès de leurs collaborateurs. Qu'elle soit écrite ou orale, sur support papier ou numérique, la communication interne doit s'inscrire dans un plan structuré, adapté aux spécificités de l'entreprise et à la nature de ses publics internes.

A- Les moyens écrits et ses outils

L'écrit a longtemps été le point de la focalisation des critiques envers la communication interne. Le public de l'entreprise avait tendance à se répartir entre ceux qui se plaignaient de recevoir trop de documents et ceux qui se plaignaient de ne pas en recevoir assez. Aujourd'hui cette critique s'est déplacée principalement vers les messageries électroniques mais le rôle de l'écrit papier reste important « c'est vrai parce que c'est écrit », même s'il a tendance à ne plus se concrétiser que sous la forme du journal interne (D'ALMEIDA et LIBAERT, 2014, s. d.).

- **Le journal d'entreprise :** le journal d'entreprise est considéré comme le support le plus privilégié par les entreprises pour la communication interne. Ce moyen a pour objectif

d'exposer les évolutions des entreprises au personnel : les activités réalisées par les salariés, les nouvelles embauches, les départs&etc. l'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leurs offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation (Lethielleux, 2007).

- **La revue de presse** : « la revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. »

La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise. Depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support (Lethielleux, 2007).

- **Note de service** : La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante (D'ALMEIDA et LIBAERT, 2014, s. d.).
- **Le panneau d'affichage** : est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. L'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel (Lethielleux, 2007)
- **La documentation** : La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil (Lethielleux, 2007).

- **La boîte à idée :** « La boîte à idées est l'outil idéal pour mettre le doigt sur des préoccupations collectives sur l'organisation ou le travail. En outre, elle prend en compte l'avis du personnel de l'entreprise. » (Assia et al., 2020)

B. Les moyens oraux et ses outils :

La communication orale constitue l'un des moyens d'échange les plus naturels au sein des organisations, en raison de sa rapidité, de sa souplesse et de son caractère interactif. Elle permet une transmission immédiate de l'information, tout en favorisant l'ajustement du discours en fonction du contexte et des réactions de l'interlocuteur. Utilisée dans de nombreuses situations professionnelles, elle joue un rôle essentiel dans la circulation des messages, la gestion des relations humaines et la cohésion interne. Grâce à sa dimension humaine et directe, elle contribue à renforcer l'implication des collaborateurs et à soutenir la dynamique collective au sein de l'entreprise :

Les réunions : Rassemblement de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème technique, commercial, organisationnel...ou peut être une occasion pour communiquer la stratégie et les objectifs globaux de l'entreprise. La réunion de travail s'avère être un excellent outil lorsque les points de vue sont divergents et lorsque le problème, par sa complexité, ne peut être résolu par une seule personne.

Les réunions préparées sont une occasion particulièrement propice pour que passent la communication fonctionnelle et la communication interpersonnelle, la cohésion d'une équipe de travail se construit autour des objectifs de l'entreprise ou du service. Optimiser l'efficacité des réunions de travail nécessite une réflexion sur les thèmes suivants :

- Les objectifs, les fonctions des réunions
- Les participants aux réunions et la répartition des rôles
- Les facteurs d'efficacité d'une réunion (animateur, intervenants, élément extérieur, moyens, procédure...)
- Les types de réunions : de travail, d'information, de recherche, de prise de décision, de fonctionnement, de pilotage (NGUYEN-THANH, 1991).

- **Le journal téléphoné :** Le journal téléphoné permet à chaque membre de l'entreprise d'écouter des informations sur elle en composant un numéro de téléphone. L'entreprise peut ainsi rapidement informer ses collaborateurs internes en période de crise. Il permet également d'énoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit. Le journal téléphoné ne peut comporter que des annonces brèves. Il permet en outre de cibler un auditoire, thématiquement ou hiérarchiquement, en ne divulguant le numéro qu'à une certaine fraction des collaborateurs internes. Pour être efficace, ce système doit respecter des contraintes de nouveautés, de régularité et de rapidité des informations et ceci de manière attractive grâce à une présentation soignée (Libaert & Almeida, 2004).
- **Les entretiens :** les salariés disposant d'un entretien individuel annuel qui leur permet de faire les points sur leur mission, leur rôle et leur perspective d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée. A côté de cet entretien formalisé, il existe les entretiens informels décidé au hasard des rencontres ou des événements de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes (Lethielleux, 2007).
- **Conférence :** c'est un moyen formel destiné à véhiculer soit des informations très générales, soit des informations techniques destinées à des spécialistes. Elle peut être utilisée pour renforcer l'esprit d'appartenance ou l'esprit d'équipe (NGUYEN-THANH, 1991)

C. Les moyens audiovisuels et ses outils :

L'émergence des technologies de l'information et de la communication (TIC) a profondément transformé les modes de circulation de l'information au sein des organisations. Ces avancées ont favorisé le développement de nouvelles dispositifs de communication, de plus en plus performants et adaptés aux besoins contemporains des entreprises. Leur impact ne se limite pas à la seule communication formelle, puisqu'ils influencent également les échanges informels entre collaborateurs. Désormais omniprésentes dans les environnements professionnels, les TIC facilitent des interactions rapides, directes et parfois spontanées, contribuant ainsi à une plus grande fluidité des relations internes.

La visioconférence : Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignés en évitant les déplacements, et reliées entre elles par un système de télécommunication (D'ALMEIDA et LIBAERT, 2014, s. d.).

- **Le film d'entreprise :** est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Dans ce cadre, il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle et autoporteur c'est-à-dire qu'il ne nécessite pas des présentations préalables et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion. Ce type de film est généralement projeté en boucle dans des halls d'accueil et poursuit une double finalité externe-interne (Libaert & Almeida, 2004).

Les supports électroniques ou les outils technologiques :

- **L'internet :** La création d'un espace internet est souvent réservée à des moyennes voire, grosses structures. En effet c'est un outil technologique coûteux et assez lourd à mettre en place. Néanmoins, il peut se révéler d'une grande aide pour la transmission de contenus informatifs mais également pour mettre en commun des données professionnelles ou des documents officiels. Grâce à des codes d'accès, chacun dispose de son propre espace et peut consulter les informations mises à sa disposition à n'importe quel moment. Pour les structures de moins de 30 employés, de nombreuses applications collaboratives ont été développées sur le web afin de partager des contenus entre collègues et les mettre à jour instantanément : evernote, trello, glip, mindmeister, exo Platform& sur chacune de ces solutions, les données sont stockées dans un cloud (Assia et al., 2020).
- **L'intranet :** utilisant les technologies de l'internet (tels les liens hypertexte, les moteurs de recherches et les courriers électroniques) l'intranet permet, à moindre cout et en toute sécurité, le transport et le partage de textes, d'images et de sons entre les membres d'une même entreprise, quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce réseau interne a des multiples applications. Il permet d'échanger du courrier direct, des fichiers de diffuser des annuaires, des guides de procédures, le compte rendu du comité d'entreprise, le journal interne et autres communiqués des presses, D'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail && Tous cela en temps réel et sans préalable hiérarchique (Assia et al., 2020).
- **Les messageries électroniques :** elles permettant d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés (Assia et al., 2020)

- **Le réseau social d'entreprise** : est un outil collaboratif qui s'inscrit dans la continuité de l'intranet en permettant à chaque employé de disposer d'un profil. Il peut en effet être un moyen supplémentaire d'échanger de manière instantanée. Les réseaux sociaux d'entreprise tels que workplace by facebook, yammer ou encore joincube et bluekiwi permettent à la fois d'améliorer la communication interne lorsque les collaborateurs sont disséminés, mais aussi de favoriser le travail d'équipe et de fédérer le personnel grâce à une communication moins formelle et plus conviviale (Assia et al., 2020).

2.2.6. Les fonctions de la communication interne :

La CI favorise la compréhension, la circulation et peut devenir une condition de la cohésion. Les explications fournies peuvent faciliter une meilleure compréhension et rendre la décision plus acceptable.

Tableau 2 Les fonctions de la communication interne

Communication interne et compréhension	Communication interne et circulation	Communication interne et cohésion
La communication d'information sert de support à la performance individuelle. Tout homme a besoin de comprendre la nature de l'activité qui lui est confiée, de replacer cette activité dans le cadre élargi de l'organisation au sein de laquelle il travaille.	Communiquer, c'est aussi faire circuler l'information. les outils et les supports de cette circulation une préoccupation permanente des dirigeants qui ont souvent l'impression que leur action n'est pas suffisamment connue des salariés.	Les communications ne sont pas la simple juxtaposition d'informations. Elle suppose un détour par les besoins et les capacités de compréhension de ceux à qui elle s'adresse. Pour assurer son identité, l'organisation doit créer un ensemble cohérent de signes et de symboles susceptibles de faciliter un langage commun.

Source :(Lethielleux, 2007)

2.2.7. Les objectifs de la communication interne :

Le principal objectif de la communication interne est de diffuser les informations nécessaires dont ils ont besoin dans l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs : (Lethielleux, 2007).

- **Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise**

Par le biais des dispositifs de communication interne, les membres de l'organisation accèdent à une information structurée concernant les projets économiques, sociaux et culturels de l'entreprise. Ce processus joue un rôle clé en permettant à chacun de mieux cerner ses responsabilités et de s'inscrire dans une dynamique collective cohérente. En assurant la diffusion claire de la stratégie globale auprès de l'ensemble des salariés, la communication interne favorise non seulement la compréhension des orientations stratégiques, mais aussi l'adhésion aux objectifs communs.

- **Accompagner le management**

Le type de CI adopté varie en fonction de la structure organisationnelle. Dans les organisations de type taylorien, caractérisées par une division rigide des tâches et des fonctions, la communication interne est souvent réduite au strict minimum. Dans les structures hiérarchiques pyramidales, la communication s'articule principalement dans un sens descendant, reflétant la centralité du pouvoir décisionnel et la forte verticalité du lien hiérarchique. En revanche, dans les organisations en réseau, la communication interne se développe de manière transversale et multicanal, s'adaptant aux exigences du management par projet. Ce modèle favorise un encadrement plus horizontal, où la participation et la collaboration prennent le pas sur la hiérarchie formelle.

- **Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes**

La CI favorise le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue, par là même, à l'intégration des nouvelles personnes embauchées.

2.3. Vision stratégique et objectifs organisationnels : notions fondamentales

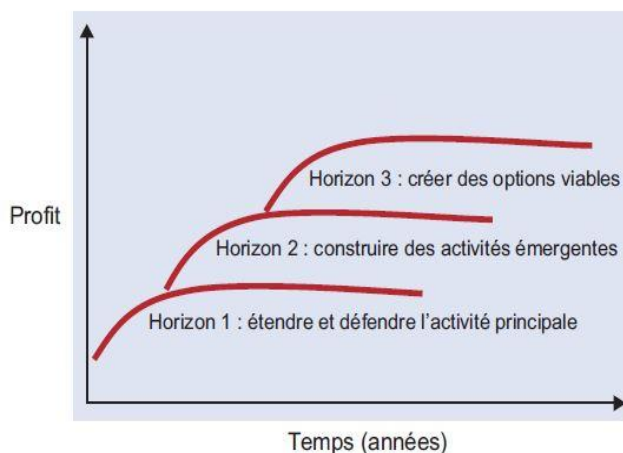
La VS et les objectifs organisationnels constituent les fondements de toute démarche de pilotage et de développement au sein d'une entreprise. Ils définissent la direction à long terme, orientent les décisions majeures et mobilisent l'ensemble des ressources vers des finalités communes. Comprendre ces notions permet de saisir comment une organisation articule ses choix opérationnels avec sa vocation globale et son positionnement dans un environnement concurrentiel.

2.3.1. Définition de la stratégie

« La stratégie d'entreprise correspond à l'ensemble des décisions et des actions relatives à l'allocation des ressources et à l'orientation à long terme d'une organisation, en vue d'atteindre un avantage concurrentiel durable sur son environnement. » (Frédéric Fréry, 2020)

Autre définition : « La stratégie d'entreprise est l'art de créer de la valeur à travers la configuration des activités de l'organisation, dans une perspective de long terme, en tenant compte de l'environnement concurrentiel et des ressources internes. » (Hax & Majluf, 1996)

Figure 8: les trois horizons de la stratégie



Source: (Baghai et al., 2000).

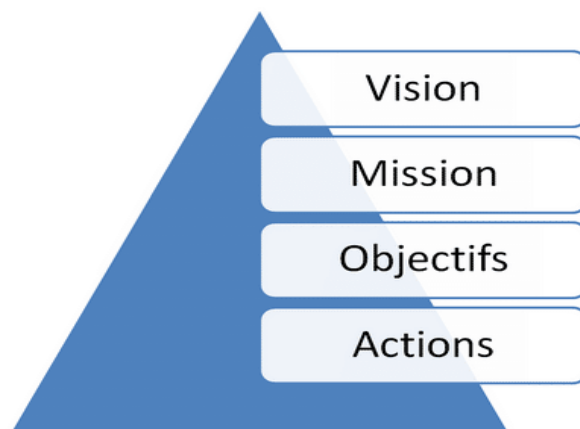
Note : « profit » sur l'axe vertical peut être remplacé par des objectifs non financiers ; le nombre d'années peut varier.

2.3.2. Définition de la vision stratégique

La VS représente une ambition claire et mobilisatrice, définissant un état futur souhaité pour l'entreprise. Elle sert de guide en fixant une direction à suivre, des priorités à établir et des moyens à mobiliser pour atteindre les objectifs à moyen et long terme (Cadres en mission, 2021).

La vision stratégique est une représentation globale et à long terme des objectifs d'une organisation, ainsi que des méthodes envisagées pour les atteindre. Elle guide les décisions stratégiques, permet d'identifier les changements environnementaux, de fixer des priorités claires et d'allouer les ressources de manière cohérente avec la mission et les objectifs de l'entreprise (Collaborators, 2023).

Figure 9: La pyramide de votre stratégie d'entreprise



Source :(Thierry Dubois, 2019)

2.3.3. Objectifs stratégiques

Les OS désignent les finalités à long terme qu'une organisation se fixe pour concrétiser sa vision, en tenant compte de son environnement, de ses priorités globales et de ses capacités internes. Ils sont formulés de manière à orienter l'action, structurer la prise de décision et mobiliser les ressources en vue d'un impact durable (Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2019., s. d.).

Les OS sont des cibles à moyen ou long terme, généralement sur une période de trois à cinq ans, que les organisations se fixent pour concrétiser leur vision. Ils orientent les décisions majeures, alignent les efforts des équipes et servent de fondement à la planification stratégique (Delagrave, 2021).

❖ **Trois dimensions essentielles des objectifs stratégiques**

- **La nature des objectifs** : Les objectifs stratégiques doivent refléter les orientations fondamentales de l'organisation à long terme. Ils traduisent les ambitions globales (expansion, leadership, innovation, durabilité) et doivent être alignés avec la vision et la mission de l'entreprise (Johnson et al., 2017).
- **La formulation des objectifs** : Une formulation stratégique efficace exige des objectifs clairs, mesurables, réalistes, temporellement définis (modèle SMART). Elle doit être fondée sur une analyse stratégique rigoureuse de l'environnement interne et externe (Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E, 2020).
- **La mise en œuvre** : Les objectifs stratégiques nécessitent une structuration organisationnelle, une mobilisation des ressources, et un pilotage dynamique avec indicateurs de suivi (KPI) et ajustements continus (Kaplan & Norton, 2004).

2.4. La transparence

La transparence, dans le cadre organisationnel, renvoie à la qualité de circulation libre, claire et accessible de l'information au sein d'une entreprise. Elle est aujourd'hui perçue comme un principe fondamental de gouvernance, favorisant la confiance, l'engagement et la responsabilisation des acteurs internes.

2.4.1. Définition de la transparence organisationnelle

La transparence désigne la capacité d'une organisation à rendre accessibles, compréhensibles et vérifiables ses processus, ses décisions et ses résultats aux citoyens ou aux membres de l'organisation. Elle repose sur la circulation libre et organisée de l'information, favorise la reddition de comptes, et constitue un moyen de prévenir les comportements arbitraires ou abusifs (Pierre Bernier, 2012, s. d.).

La transparence en entreprise désigne une pratique managériale fondée sur le partage ouvert, honnête, exact et intelligible des informations jugées pertinentes avec l'ensemble des parties prenantes internes, quel que soit leur niveau hiérarchique. Cette démarche englobe différents domaines, tels que la stratégie, les résultats, les transformations structurelles ou encore les orientations opérationnelles. Elle vise à instaurer une culture d'entreprise fondée sur la

confiance, dans laquelle chaque salarié est à la fois informé des enjeux collectifs et encouragé à s'exprimer sur son environnement professionnel.

Ce principe s'inspire notamment du concept de « gestion à livres ouverts » (Open Book Management), qui préconise de mettre à la disposition des collaborateurs les informations nécessaires à la compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise, afin de favoriser leur implication active dans l'atteinte des objectifs communs et d'améliorer la performance collective.

« Une entreprise est plus performante lorsque ses employés se considèrent comme des partenaires plutôt que comme des salariés. » (Chaher & Gnichi, 2007).

La transparence est une stratégie organisationnelle visant à rendre les actions et décisions accessibles et compréhensibles aux parties prenantes. Elle repose sur la diffusion active d'informations, la participation des citoyens et la collaboration entre les acteurs, permettant ainsi de générer une valeur substantielle ou intrinsèque pour les parties concernées (Grimmelikhuijsen, 2012).

La transparence est décrite comme une culture, une condition, un schéma ou une structure dans lesquels les informations pertinentes, notamment en matière de droit ou de politique, sont rendues accessibles ou publiques. Elle peut concerner des documents, des processus décisionnels ou des opérations. La transparence est liée à des concepts tels que la publicité, le grand public et l'ouverture (« openness ») (Peters_Handout, 2013, s. d.).

La transparence perçue dans la relation client sur les canaux digitaux est définie comme la perception qu'ont les consommateurs de la clarté, de la sincérité et de la disponibilité des informations fournies par les entreprises lors des interactions numériques. Cette transparence est évaluée à travers plusieurs dimensions, notamment la limpidité de l'information, la sincérité des intentions, la réactivité de l'entreprise et la cohérence entre les discours et les actions. Elle joue un rôle crucial dans la construction de la confiance et de la fidélité des clients dans un environnement numérique (Audrey Portes, Anne-Sophie Cases, Gilles N'Goala, 2017).

2.4.2. Types de transparence

La transparence en entreprise peut se décliner selon deux modalités principales, en fonction du mode d'accès à l'information et de l'initiative de sa diffusion :(Jézéquel, 2024).

- **Transparence active** : lorsque l'organisation diffuse de sa propre initiative les informations jugées d'intérêt public.
- **Transparence passive** : lorsqu'elle permet l'accès à l'information sur demande, selon des règles précises d'accès et de protection.

2.4.3. Outils de la transparence

Pour mettre en œuvre la transparence, plusieurs outils peuvent être utilisés : (Refait-Alexandre et al., 2009)

- **Rapports d'activité** : documents détaillant les actions et les résultats de l'organisation.
- **Tableaux de bord** : indicateurs de performance accessibles aux parties prenantes.
- **Plateformes de communication** : intranets, newsletters, réunions ouvertes favorisant le partage d'informations.
- **Systemes d'audit** : mécanismes de vérification et de contrôle des processus internes

Quelle différence entre la communication transparente et communication bienveillante ?

Bien que la communication transparente et la communication bienveillante relèvent de deux logiques distinctes, elles s'avèrent largement complémentaires dans la pratique managériale.

- La communication transparente repose sur le principe de l'honnêteté et de l'ouverture, en encourageant la diffusion systématique et sincère de l'information, sans occultation volontaire ni rétention stratégique. Elle vise à instaurer un climat de confiance durable en garantissant aux collaborateurs un accès équitable aux données essentielles.
- La communication bienveillante, quant à elle, met l'accent sur la qualité relationnelle de l'échange. Elle s'appuie sur des principes d'empathie, de respect et d'écoute active, dans le but de favoriser des interactions harmonieuses et de renforcer les liens sociaux au sein de l'entreprise.

Si chacune de ces formes de communication peut être mobilisée indépendamment, leur articulation conjointe constitue un levier puissant pour améliorer la cohésion interne et la motivation des équipes. En effet, combiner clarté dans le contenu et respect dans la forme permet de transmettre des messages même sensibles de manière constructive. Une telle stratégie, fondée

à la fois sur la transparence et la bienveillance, s'inscrit dans une démarche de communication responsable, créatrice de valeur pour l'entreprise et ses collaborateurs. (Transparence en entreprise : guide pour les managers, s. d.).

2.4.4. Avantages de la transparence

La mise en œuvre d'une politique de transparence en entreprise présente de nombreux avantages, tant sur le plan relationnel que stratégique. Plusieurs bénéfices majeurs peuvent être identifiés :

- **Renforcement de la confiance** : En facilitant un accès clair et équitable à l'information, la transparence contribue à instaurer un climat de confiance durable entre l'entreprise et ses parties prenantes (employés, clients, partenaires). Cette confiance repose sur la perception d'une communication honnête, cohérente et authentique.
- **Accroissement de la responsabilisation** : En rendant les processus décisionnels et les actions plus visibles, la transparence renforce la logique de reddition de comptes (accountability) et engage les acteurs internes à assumer pleinement leurs responsabilités.
- **Réduction des comportements abusifs** : La visibilité accrue des pratiques organisationnelles diminue les risques liés à l'arbitraire, aux conflits d'intérêts ou à la corruption. Une communication claire et traçable limite les zones d'opacité propices aux dérives.
- **Stimulation de l'engagement et de la participation** : En rendant l'information accessible et compréhensible, la transparence favorise l'implication active des parties prenantes dans les processus collectifs. Elle crée les conditions d'un dialogue renforcé, en particulier dans les environnements numériques ou institutionnels.
- **Amélioration des performances organisationnelles** : En alignant les attentes, les comportements et les objectifs, notamment à travers une communication managériale transparente, l'entreprise renforce la cohésion interne, la réactivité collective et l'efficacité opérationnelle.

Ainsi, la transparence constitue un levier stratégique de gouvernance, en ce qu'elle articule éthique relationnelle, efficacité organisationnelle et engagement durable (Transparence en entreprise : guide pour les managers, s. d.).

2.4.5. Inconvénients et limites de la transparence

Si la transparence constitue un levier reconnu de gouvernance responsable, elle n'est pas exempte de risques et de contraintes, tant sur le plan opérationnel que stratégique. Plusieurs limites doivent ainsi être prises en compte dans sa mise en œuvre :

- **Risque de surcharge informationnelle** : Une diffusion excessive ou non hiérarchisée de l'information peut générer une forme de saturation cognitive, rendant difficile la distinction entre l'essentiel et l'accessoire. Cette surcharge nuit à la clarté du message et peut engendrer confusion ou désengagement.
- **Atteinte potentielle à la confidentialité** : Une transparence mal encadrée peut compromettre la protection des données sensibles, notamment en matière de stratégie commerciale, de ressources humaines ou de propriété intellectuelle. L'ouverture totale est incompatible avec certaines obligations de discrétion professionnelle.
- **Perception de manipulation** : Lorsque la transparence est instrumentalisée à des fins de communication politique ou d'image, elle peut être perçue comme superficielle ou calculée, générant une perte de confiance chez les collaborateurs ou les partenaires.
- **Rigidité décisionnelle** : L'obligation permanente de justifier les décisions peut induire une forme de paralysie managériale, limitant la capacité d'adaptation rapide dans des contextes exigeant réactivité et discrétion (par exemple, en situation de crise ou de négociation concurrentielle).
- **Tensions entre ouverture et efficacité** : La recherche d'une transparence absolue peut, dans certains cas, ralentir les processus décisionnels, complexifier la coordination interne ou freiner l'innovation, en imposant des procédures de validation ou de diffusion qui alourdissent la gestion quotidienne.

Ainsi, si la transparence est globalement porteuse de bénéfices, elle doit être encadrée, dosée et contextualisée pour éviter qu'elle ne devienne contre-productive (Transparence en entreprise : guide pour les managers, s. d.).

2.5. La confidentialité

Dans le cadre organisationnel, la confidentialité ne se limite pas à la protection des informations sensibles ; elle participe aussi à la maîtrise des flux d'information et à la gestion des risques. Elle représente un pilier stratégique, notamment dans les environnements concurrentiels, où la divulgation non contrôlée de données peut compromettre la position de l'entreprise.

2.5.1. Définition de la confidentialité organisationnelle

La confidentialité est définie par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) comme le principe visant à garantir que l'accès à l'information est strictement réservé aux personnes autorisées. Dans le secteur de la santé, ce principe revêt une double dimension, à la fois éthique et déontologique, et se rapproche du concept de secret professionnel. En droit français, cette exigence est explicitement formulée à l'article R.4322-77 du Code de la santé publique, qui impose notamment la confidentialité, la qualité des soins et la sécurité des patients dans toutes les situations de prise en charge.

Dans un autre registre, Aristote Onassis résumait la notion de secret des affaires comme « le fait de savoir quelque chose que personne d'autre ne sait ». Cette idée renvoie à une forme de savoir-faire stratégique, volontairement tenu à l'écart du domaine public. Des exemples emblématiques comme les formules du Coca-Cola ou du Nutella, bien que souvent copiées, illustrent l'importance de préserver un savoir non breveté qui fonde un avantage concurrentiel durable.

La mondialisation et la transformation numérique de l'économie ont profondément modifié la nature des actifs immatériels des entreprises. Le patrimoine informationnel, composé d'idées, de savoir-faire, de réseaux, de procédés internes ou de données non protégées par des titres de propriété industrielle, représente aujourd'hui une valeur stratégique majeure. Or, malgré les avancées en matière de sécurité informatique, la vulnérabilité de ces actifs s'est accrue avec l'essor des technologies de l'information. Cela justifie pleinement la mise en place de mécanismes juridiques spécifiques visant à protéger ce capital immatériel, dont la divulgation non maîtrisée peut entraîner des préjudices économiques lourds et parfois irréversibles (La confidentialité, s. d.).

La sécurisation des données au sein de l'entreprise

L'essor des technologies numériques a profondément transformé le paysage informationnel des entreprises, les confrontant à une prolifération massive des données. Qu'elles soient issues de sources internes (opérations, processus, ressources humaines) ou collectées auprès des clients et partenaires, ces données ont connu une croissance exponentielle au cours des dernières années. Une fois traitées, organisées et analysées, elles deviennent de véritables leviers stratégiques, permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle, d'optimiser la performance globale et de renforcer la compétitivité sur les marchés.

Cependant, cette accumulation continue de données soulève des enjeux critiques en matière de sécurité. Face à la sensibilité de certaines informations et à leur valeur stratégique, la protection des données s'est rapidement imposée comme une priorité incontournable pour les entreprises, nécessitant la mise en place de dispositifs techniques, organisationnels et juridiques adaptés. (Place, 2021).

Il est essentiel de distinguer clairement les notions de secret et de confidentialité, souvent utilisées de manière interchangeable, mais renvoyant à des réalités juridiques et pratiques distinctes.

Le secret désigne des informations non divulguées, volontairement soustraites à la connaissance du public ou de tiers non autorisés. Ce type d'information bénéficie d'un encadrement juridique spécifique. À titre d'exemple, la directive (UE) 2016/943 sur le secret des affaires, transposée en droit français par la loi du 30 juillet 2018, établit un cadre légal de protection des informations à caractère économique jugées sensibles. De même, l'article 39 de l'Accord sur les ADPIC, annexé à l'Acte de Marrakech instituant l'Organisation mondiale du commerce (OMC), qualifie de renseignements non divulgués les données présentant un caractère secret, une valeur commerciale, et faisant l'objet de mesures raisonnables de protection. Selon cette disposition, une information est considérée comme secrète lorsqu'elle n'est pas connue ni aisément accessible, dans son ensemble ou dans sa configuration spécifique, aux personnes qui s'occupent habituellement de ce type d'informations.

En revanche, la confidentialité concerne des informations effectivement transmises à un tiers, mais dont l'usage et la diffusion sont limités par des engagements formels. Elle suppose que l'information ait d'abord été tenue secrète, puis partagée sous condition de non-divulgateion.

Cette obligation est généralement formalisée par un accord de confidentialité (Non Disclosure Agreement – NDA) ou par des clauses contractuelles spécifiques, stipulant les limites d'utilisation et les sanctions en cas de manquement. Il est courant que ces accords utilisent aussi les termes secret ou secrecy, soulignant l'importance stratégique des informations protégées.

Ainsi, le secret repose sur la non-communication volontaire de l'information, tandis que la confidentialité encadre juridiquement les conditions d'usage d'une information partagée, avec l'objectif commun de préserver des intérêts économiques, techniques ou relationnels (Yves Blouin, 2019, s. d.).

❖ **Les bonnes pratiques pour concilier confidentialité et transparence :**

Trouver un équilibre juste entre confidentialité et transparence constitue aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, dans un contexte où la protection des données personnelles occupe une place centrale dans les préoccupations sociétales. Selon une enquête récente publiée par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), près de 78 % des citoyens considèrent la confidentialité de leurs données personnelles comme un facteur déterminant. Parallèlement, la transparence apparaît comme un levier fondamental de confiance : 62 % des consommateurs affirment accorder davantage leur confiance aux entreprises qui communiquent de manière claire et précise sur l'usage qu'elles font des données collectées.

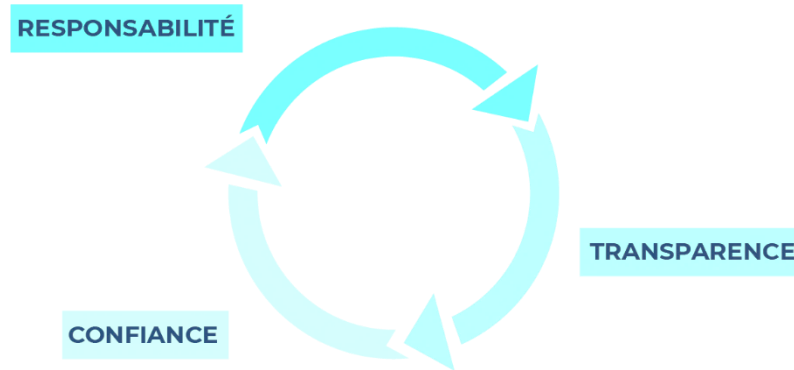
Pour atteindre un équilibre opérationnel et éthique entre ces deux exigences, certaines bonnes pratiques peuvent être mobilisées. Une étude de l'Institut de recherche sur la cybersécurité souligne notamment que l'anonymisation des données constitue un outil pertinent : elle permet de protéger l'identité des personnes concernées tout en autorisant l'exploitation statistique des données à des fins d'amélioration des services.

Par ailleurs, l'instauration de politiques de gouvernance des données explicites, accessibles et compréhensibles par le public, permet non seulement d'encadrer l'usage des données, mais également de renforcer la légitimité des actions de l'entreprise.

Enfin, la formation des collaborateurs aux enjeux juridiques, techniques et éthiques liés à la gestion des données personnelles, ainsi qu'à la communication responsable, est essentielle pour assurer une mise en œuvre cohérente des principes de confidentialité et de transparence au quotidien. En définitive, ces pratiques favorisent une approche équilibrée, respectueuse des

droits des individus tout en soutenant la performance et la crédibilité des entreprises à l'ère numérique.

Figure 10: Data Privacy & Transparency : la protection des données en entreprise



Source : (Place, 2021)

Conclusion du chapitre

En somme, ce premier chapitre a permis de poser les jalons conceptuels nécessaires à la compréhension de notre problématique. Il met en évidence l'importance croissante de la communication interne dans l'accompagnement des orientations stratégiques, en insistant sur la tension permanente entre transparence et confidentialité. Ce cadre théorique constituera la base à partir de laquelle nous allons articuler notre démarche méthodologique et notre ancrage empirique.

**CHAPITRE II : CADRE
ORGANISATIONNEL ET
METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Ce chapitre est composé de deux parties la première section concerne la présentation de l'organisme d'accueil, tandis que la seconde se concentre sur la description du cadre méthodologique.

Section 01 : Présentation du cadre organisationnel

Comprendre le fonctionnement interne d'une organisation nécessite d'abord une analyse de son cadre structurel. Celui-ci définit les rôles, les relations hiérarchiques, les circuits de communication et les responsabilités de chacun des acteurs. Cette structuration conditionne l'efficacité de la coordination, l'allocation des ressources, ainsi que l'alignement des actions sur les objectifs stratégiques. L'étude du cadre organisationnel permet ainsi de situer les dynamiques internes dans lesquelles s'inscrit la communication, tant formelle qu'informelle.

1.1.Présentation de l'organigramme d'accueil

Figure 11 : Fiche signalétique simplifiée de l'entreprise Bomare Company Alger

- **Dénomination** : BOMARE COMPANY Alger
- **La marque commercial** : Stream System (déposé en 2003)
- **Statut juridique** : SARL
- **secteur d'activité** : Le secteur électronique
- **Capital social** : 1.023.000.000 DA (100% privé)
- **Date de création** : 04 février 2001
- **Fondateur** : M.Ali BOUMEDIENE
- **Collaborateurs** : 620
- **Clients** : Tous types de clients : Publics et Privés
Clients : B2B et B2C
- **Partenaires** : LG, KTC, ALSTOM
- **Unité de production** : Ilot 21, Section 02, Ouled Chbel , Birtouta
- **Superficie de l'usine** : 15000 m

- **Produits** : Récepteurs numériques, téléviseurs (LED, OLED, 3D et SMART TV)
- **Exportation** : Europe et Afrique
- **Certificat** : Certification CE, RoHS, ISO 9001 version 2015, EUR 1 et ISO 17025 (en cours)
- **Effectif** : Plus de 620 employé, dont 40% d'ingénieurs, doctorants et techniciens, et 50% de femmes*
- **siège social** : 26, Rue Mohamed Idir Amellal, El-Biar, Alger 16406
- **Contact** :
- **Téléphone** : +213 (0) 21 79 16 10
- **Fax** : + 213 (0) 21 79 25 61
- **Site Web** : www.bomarecompany.com; www.streamsystem.com
- **Email**: sarlbomare@streamsystem.net

Source : réalisé par moi-même

BOMARE COMPANY est une entreprise algérienne privée fondée en 2001 par M. Ali Boumediène, spécialisée dans la fabrication d'appareils électroniques et la sous-traitance industrielle. Forte d'un capital social de 3,2 milliards DA, elle est reconnue comme un acteur majeur des nouvelles technologies en Algérie, avec une présence internationale croissante.

Sur le plan organisationnel, elle s'appuie sur une structure industrielle moderne comprenant deux usines principales à Birtouta et Blida, couvrant plus de 25 000 m² et organisées autour de trois unités de production. L'entreprise intègre également un réseau de distribution régional (Centre, Est, Ouest, Sud), un service après-vente national et international, et un réseau d'agents agréés renforcé par un programme de recrutement de jeunes diplômés.

Sur le plan stratégique, BOMARE COMPANY mène une politique d'intégration locale et d'exportation dynamique, avec des accords commerciaux en Europe (Espagne, Portugal, Italie, Allemagne), en Afrique (Afrique du Sud, Gabon) et au Moyen-Orient. L'entreprise développe aussi des produits sous marque propre (STREAM) et en partenariat avec des leaders mondiaux (LG, Google, NEC).

Dans le cadre de sa politique de développement durable et d'innovation, BOMARE COMPANY a mise en place des partenariats avec l'Université de Blida pour la création d'un Master professionnel, un SMART FABLAB, et un laboratoire de métrologie accrédité ISO 17025. Elle est également certifiée ISO 9001, RoHS et CE.

Enfin, l'entreprise projette, d'ici 2030, de produire 7,5 millions de téléviseurs par an avec un taux d'intégration de 75 %, créant plus de 40 000 emplois directs et indirects.

1.2. Domaines d'activité et spécialisation

BOMARE COMPANY est spécialisée dans :

- La conception et fabrication de cartes électroniques, de téléviseurs (SMART, UHD), de dispositifs interactifs (bornes, tableaux, murs d'images), et de solutions de vidéosurveillance ;
- La sous-traitance industrielle dans les secteurs de l'électronique et de la mécanique ferroviaire ;
- Le développement de logiciels et de plateformes numériques (notamment la plateforme Android TV et Arena) ;
- Le service après-vente en Algérie et à l'étranger ;
- L'ingénierie électronique pour le secteur B2B et institutionnel (OEM, EMS, OBM).

1.2.1. Capacité de production et sites industriels

L'entreprise dispose de plusieurs unités de production, totalisant une surface de 15 000 m² à Birtouta et 10 750 m² à Blida. Cette dernière usine, financée sur fonds propres, permet une production annuelle de 1 million de téléviseurs par shift, avec une projection de création de 600 emplois directs par shift. À horizon 2025-2030, l'objectif est de produire 7,5 millions de téléviseurs avec un taux d'intégration de 75 %, dont 100 % destinés à l'exportation vers l'Europe et l'Afrique.

1.2.2. Exportation et partenariats internationaux

Depuis 2007, BOMARE COMPANY s'est progressivement imposée sur les marchés internationaux :

- Espagne et Portugal : contrat de 50 millions USD (2016–2021),

- Italie : contrat annuel de 23 millions USD (depuis 2019),
- Afrique du Sud et Gabon : exportations de smartphones et de téléviseurs,
- Europe (depuis 2020) : exportation de produits sous la marque LG et STREAM,
- Projets en cours : extension vers l'Allemagne avec création de services après-vente locaux.

1.2.3. Services après-vente et réseau national

L'entreprise déploie une stratégie régionale de découpage du service après-vente (SAV), avec :

- 80 agents agréés à travers le territoire national,
- 10 centres SAV internes
- Un programme de jeunesse entrepreneuriale intégrant des jeunes diplômés spécialisés en électronique (21 à 30 ans),
- Une politique de substitution des importations par des composants fabriqués localement.

1.2.4. Recherche, innovation et coopération académique

L'investissement dans l'innovation se manifeste par plusieurs initiatives :

- Coopération avec l'Université de Technologie Saad Dahlab de Blida, pour la création d'un Master professionnel en automatique appliquée et l'installation d'une ligne de production SMT (1,5 million USD d'investissement) ;
- Création du SMART FABLAB, espace collaboratif de prototypage, d'incubation et de formation doté d'équipements de pointe (imprimante 3D, fraiseuse, découpe laser, etc.) ;
- Développement de l'écosystème national de sous-traitance via le Département des Projets Industriels (DPI).

1.2.5. Certifications et qualité

BOMARE COMPANY est certifiée :

- ISO 9001 :2015 (management de la qualité),
- RoHS (réduction des substances dangereuses),
- CE (conformité européenne),

- ISO/IEC 17025 (laboratoire de métrologie accrédité).

Le Laboratoire de Métrologie fournit des services de mesure dimensionnelle, thermique, électrique, etc., pour soutenir l'industrie nationale.

1.2.6. Distinctions

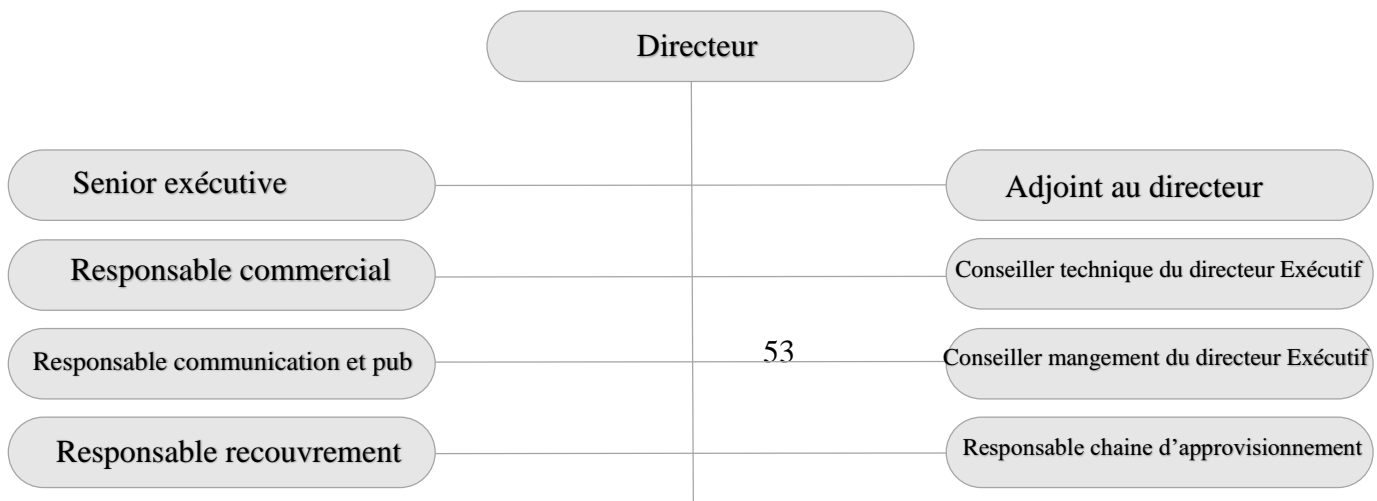
L'excellence de BOMARE COMPANY est reconnue à travers :

- Le Trophée d'encouragement à l'exportation (WTC Algérie, 2015),
- Son classement comme entreprise africaine performante (London Stock Exchange Group, 2018),
- Le Trophée du meilleur exportateur (2019),
- Le titre de meilleur entrepreneur algérien attribué à M. Ali Boumediène par European CEO (2021).

1.3. Structure organisationnelle

L'organisation interne de BOMARE COMPANY repose sur une structure hiérarchique fonctionnelle, articulée autour de pôles stratégiques tels que la production, la qualité, le marketing, les ressources humaines et la logistique. Cette configuration favorise la spécialisation des tâches, tout en assurant une coordination efficace entre les différents départements.

Figure 12: structure organisationnelle de BOMARE COMPANY



Source : document interne de l'entreprise

1.4.Vision stratégique 2025 – 2030

BOMARE COMPANY projette :

- Un chiffre d'affaires de 3,5 milliards USD
- La création de 10 550 emplois directs et 30 000 indirects,

- Le développement d'un écosystème de plus de 1 000 PME/PMI spécialisées en R&D
- L'exportation exclusive de tous les produits vers les marchés africains et européens.

Section 02 : Positionnement et méthodologique

Cette section vise à exposer la méthodologie utilisée dans cette recherche, servant ainsi de liaison entre la théorie et sa mise en pratique.

2.1. Le positionnement épistémologique

Chaque recherche s'appuie sur une perspective particulière du monde, comme l'indique Cohen (1996), qui la décrit comme « un ensemble de pratiques, de discours et de connaissances théoriques ou techniques liées à la gestion des organisations ».

La posture épistémologique joue un rôle crucial dans la détermination des orientations prises par le chercheur en ce qui concerne le paradigme de recherche, les concepts, les méthodes et les résultats des connaissances produites. Fondamentalement, le paradigme se réfère à un ensemble de convictions, de valeurs, de méthodes et de théories qui orientent la recherche scientifique dans un domaine donné. Ainsi, on peut identifier plusieurs types de paradigmes majeurs : le positivisme, l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique (Raymond-Alain Thiétart, 2014).

Maryvonne Charmillot en 2007 définit le paradigme constructiviste comme une approche épistémologique qui postule que la réalité est socialement et historiquement construite par les individus et les groupes sociaux. Selon cette perspective, la connaissance émerge d'une construction sociale et culturelle plutôt que d'une découverte objective de la réalité (Charmillot & Dayer, 2007)

Les chercheurs qui adoptent ce paradigme cherchent à comprendre comment les individus et les groupes sociaux construisent leur réalité en utilisant des méthodes qualitatives et des approches interprétatives. Ils s'intéressent également aux processus de construction de la connaissance ainsi qu'aux relations entre les connaissances et les pratiques sociales (Raymond-Alain Thiétart, 2014)

2.2. La méthode de la recherche

La méthodologie repose sur une approche qualitative, adaptée à une recherche exploratoire visant à comprendre en profondeur les représentations, les discours et les logiques d'action des acteurs. Elle permet de recueillir des données riches, souvent subjectives, à travers des méthodes non statistiques telles que les entretiens, les observations ou l'analyse documentaire

Cette méthodologie met l'accent sur l'interprétation des faits sociaux et la construction du sens par les participants. Elle s'inscrit dans une démarche inductive, où les hypothèses émergent progressivement à partir du terrain et non l'inverse.

2.3. L'approche méthodologique

2.3.1. Nature de l'approche

L'approche qualitative utilisée est de type compréhensive, cherchant à accéder à la signification que les acteurs donnent à leur réalité. Elle est centrée sur la subjectivité des discours et les expériences vécues (Katambwe et al., 2014).

2.3.2. Démarche inductive

La recherche ne part pas de théories préétablies, mais d'observations empiriques analysées ensuite pour faire émerger des catégories de sens. Cette démarche permet une flexibilité méthodologique importante et un ancrage dans les réalités du terrain (Katambwe et al., 2014).

2.4. Les outils de collecte des données

Les outils utilisés dans mon étude sont :

2.4.1. Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs constituent l'outil principal de collecte de données. Ils permettent d'explorer les perceptions et les expériences des participants tout en offrant une certaine flexibilité pour approfondir les sujets émergents (Ouramdane, s. d.).

2.4.2. Analyse documentaire

L'exploitation de documents pertinents – tels que des rapports institutionnels, des articles spécialisés ou des archives – vient compléter les données issues des entretiens. Cette démarche

s'inscrit dans une logique de triangulation des sources, dont l'objectif est de renforcer la validité et la fiabilité des résultats, en croisant des matériaux de nature différente pour obtenir une compréhension plus nuancée du phénomène étudié (« Comment réaliser une étude documentaire ? », s. d.)

2.4.3. L'observation

Que l'observation soit participante, non participante, structurée ou non structurée, elle permet de collecter des données intéressantes

La technique de l'observation s'avère utile quand le chercheur étudie un phénomène, un sujet, réel, qui est observable (Claude, 2019).

2.5. Le guide d'entretien

Le guide d'entretien a été établi comme suit :

- **Introduction** : Afin que l'interviewé fournisse des réponses utiles en termes d'informations ajoutées à notre recherche, nous avons expliqué notre travail et l'objectif de cet entretien.
- **Liste de questions** : les questions sont élaborées par nous-mêmes, en fonction du thème de notre recherche et des hypothèses qu'on cherche à vérifier, ces questions se composent de :

Axe 1 : Situation actuelle de la communication interne

Axe 2 : Défis et contraintes

Axe 3 : Suivi et contrôle

Axe 4 : Communication et stratégie

Axe 5 : Vision et recommandations

Tableau 3: les entretiens

N°	Genre	Poste occupé	Lieu	Ancienneté	Durée
N °1	Homme	Directeur de l'usine	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	24 ans	23 min
N °2	Femme	Responsable management des ressources humaines	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	7 ans	21min 54 s
N °3	Femme	Responsable Communication Interne	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	11 ans	30min
N °4	Homme	Responsable de production	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	5 ans	16min 30s
N °5	Homme	Responsable de logistique	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	8 ans	22min
N °6	Homme	Responsable de l'achat de production	Unité de production Ouled Chbel, Birtouta	7 ans	25min

Source : réalisé par moi-même

2.6. L'analyse de traitement des données :

Dans le cadre de cette recherche, l'analyse des données s'est appuyée sur une démarche qualitative rigoureuse, conformément à l'approche développée par (Miles & Huberman, 2003). Cette méthode repose sur trois phases complémentaires : la réduction des données, leur condensation, puis leur présentation structurée en vue de l'interprétation.

2.6.1. Réduction des données

La première étape a consisté en une réduction systématique des données recueillies. Après la retranscription intégrale des entretiens semi-directifs, chaque transcription a fait l'objet d'une fiche de synthèse récapitulant les éléments essentiels : contexte de l'entretien (fonction de

l'intervenant, date, durée), grandes thématiques abordées, éléments saillants, et points ne nécessitant approfondissement. Les documents collectés en appui ont également été synthétisés à l'aide de fiches distinctes, permettant ainsi une structuration progressive et une orientation plus ciblée de l'analyse.

2.6.2. Condensation des données

La phase suivante a porté sur la condensation analytique du corpus à travers un processus de codage. Une démarche de codage « à mi-chemin » a été adoptée : elle combine un référentiel de codes préétabli issu de la revue de littérature avec des catégories inductives construites à partir des données empiriques. L'outil informatique NVivo 10 a été mobilisé afin de faciliter le traitement du contenu, la visualisation des occurrences et la construction d'un système thématique cohérent.

Ce processus a permis de repérer des régularités discursives, d'identifier des motifs récurrents et de structurer les données autour de catégories conceptuelles pertinentes, en lien avec les objectifs de recherche.

2.6.3. Présentation et interprétation des résultats

Enfin, les données traitées ont été organisées selon les axes thématiques retenus dans le protocole de recherche, ce qui a facilité leur présentation de manière claire et argumentée. Cette structuration a permis de mettre en lumière les représentations dominantes, les tensions observables ainsi que les pratiques décrites par les participants, tout en les articulant aux cadres théoriques mobilisés. L'interprétation a ainsi reposé sur une confrontation entre les données empiriques et les concepts issus de la littérature scientifique, dans une logique de triangulation et de validation croisée.

Conclusion du chapitre

En somme, ce premier chapitre a permis de poser les jalons conceptuels nécessaires à la compréhension de notre problématique. Il met en évidence l'importance croissante de la communication interne dans l'accompagnement des orientations stratégiques, en insistant sur la tension permanente entre transparence et confidentialité. Ce cadre théorique constituera la base à partir de laquelle nous allons articuler notre démarche méthodologique et notre ancrage empirique.

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSION

Après avoir posé les fondements théoriques et précisé le dispositif méthodologique de cette recherche, ce chapitre se consacre à l'analyse et à l'interprétation des données recueillies sur le terrain. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure la communication interne contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques, en tenant compte des exigences d'ouverture informationnelle d'une part, et de la protection des données sensibles d'autre part.

L'étude s'appuie sur une lecture croisée des entretiens réalisés et des documents organisationnels analysés, afin d'identifier les dynamiques communicationnelles à l'œuvre, les leviers mobilisés, ainsi que les tensions perçues entre transparence et confidentialité. Ce chapitre

est structuré en deux sections principales : la première présente les résultats empiriques sous forme thématique, tandis que la seconde les confronte au cadre conceptuel défini dans le premier chapitre.

L'objectif est d'en dégager des éléments d'interprétation solides, susceptibles d'éclairer les logiques organisationnelles observées et d'ouvrir des perspectives managériales concrètes.

Section 01 : Analyse des résultats

Dans le cadre de cette recherche, l'objectif principal était d'évaluer le rôle de la communication interne dans la réalisation des objectifs stratégiques au sein de BOMARE COMPANY, tout en conciliant deux dimensions fondamentales : la transparence et la confidentialité. Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs menés auprès de différents responsables de l'entreprise. Les résultats ont été également enrichis par une analyse lexicométrique sous forme de nuages de mots générés à partir des retranscriptions des entretiens, ce qui a permis de mettre en lumière les termes les plus fréquemment associés à la communication interne par les participants.

1.2. Interprétation des résultats

Les résultats obtenus permettent de dégager des tendances significatives quant à la manière dont la communication interne est perçue et pratiquée au sein de BOMARE COMPANY. Cette interprétation vise à mettre en lumière les leviers efficaces, les limites identifiées ainsi que les implications en matière de performance stratégique.

1.2.1. Canaux de communication interne utilisés

Les résultats indiquent que les principaux canaux utilisés sont :

La messagerie électronique (35 %)

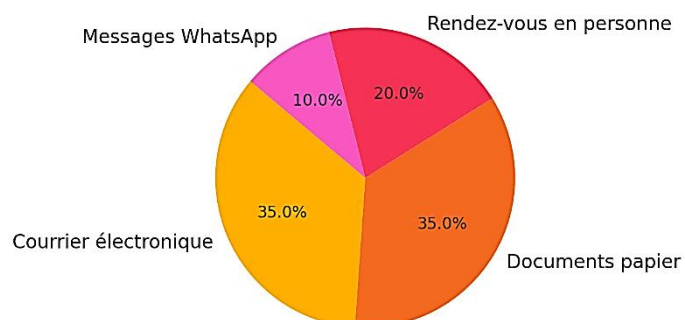
Les documents papier (35 %)

La méthode face-à-face (20 %)

Les messages WhatsApp (10 %)

Ces proportions sont illustrées dans la figure suivante :

Figure 13 : Répartition des moyens de communication interne chez BOMARE COMPANY

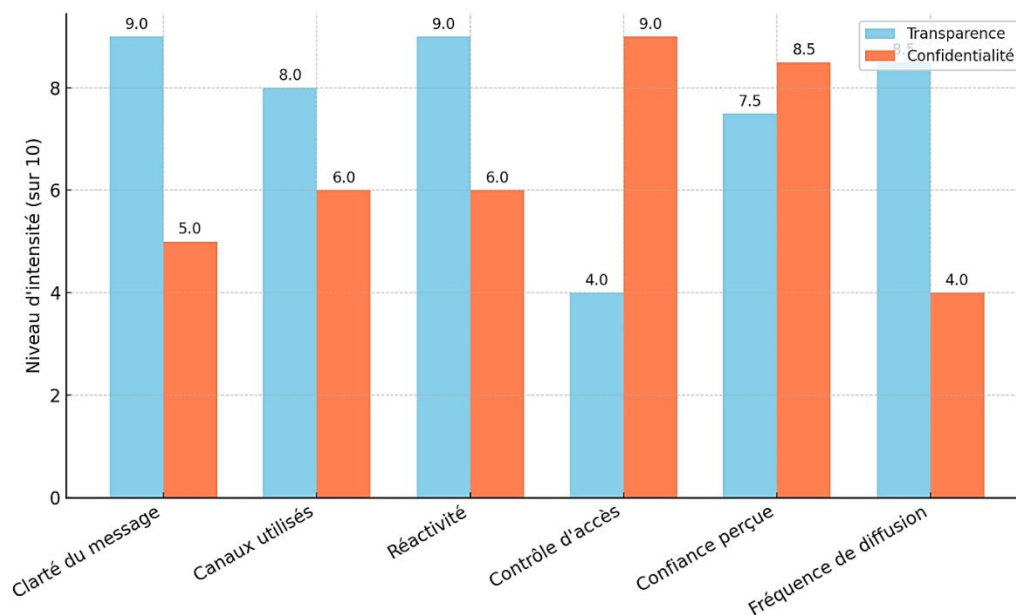


Source : réalisé par moi-même

Cette répartition met en évidence, à travers l'analyse documentaire des outils internes, la domination conjointe du courrier électronique et du support papier comme principaux vecteurs de communication. Le recours aux rendez-vous en présentiel et aux applications de messagerie comme WhatsApp, bien qu'important, apparaît comme un complément. Cette diversité des canaux est confirmée par les retours des participants figurant dans les nuages de mots, où l'on retrouve de manière récurrente les termes « email », « note », « papier », « message » et « entretien ».

1.2.2. Une piste d'équilibre entre transparence et confidentialité

Figure 14: Les graphiques à barres représentent d'équilibre entre transparence et confidentialité



Source : réalisé par moi-même

1.2.3. La différence entre la communication interne et la stratégie d'entreprise

Ce graphique en barres comparatives cherche à mettre en évidence les écarts d'implication entre deux dimensions fondamentales de la gestion organisationnelle :

- **La communication interne**, en tant que mécanisme de liaison et de circulation de l'information au sein de l'organisation.
- **La stratégie d'entreprise**, en tant que plan global visant à atteindre des objectifs à long terme.

Le niveau d'implication est quantifié sur une échelle de 0 à 10 pour chaque critère.

A. Structuration des données

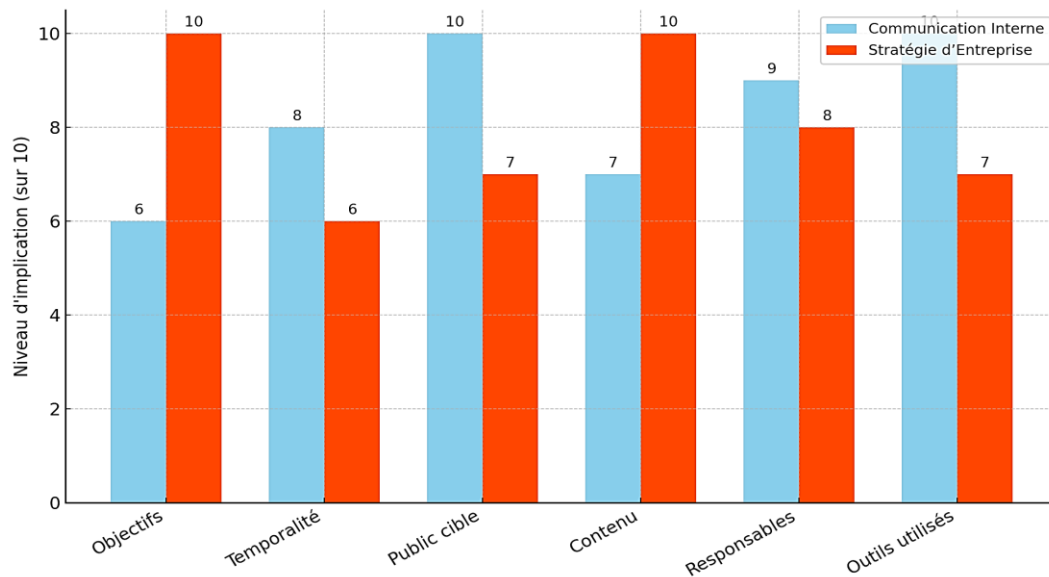
Les données sont organisées en paires de valeurs pour chaque critère :

Critères : Objectifs, Temporalité, Public cible, Contenu, Responsables, Outils utilisés.

Pour chaque critère : deux valeurs numériques (sur 10), correspondant à :

- Communication Interne
- Stratégie d'Entreprise

Figure 15: Les graphiques à barres représentent différence entre la communication interne et la stratégie d'entreprise



Source : réalisé par moi-même

❖ Ce graphique révèle une complémentarité fonctionnelle :

La stratégie définit la vision, les objectifs, le cadre.

La communication interne assure la traduction, l'adaptation et la diffusion de cette vision auprès des collaborateurs.

stratégiques. Le terme « objectifs », placé en position centrale et affiché en grand, reflète son importance fondamentale dans l'organisation, en tant que repère structurant des actions collectives et individuelles.

Autour de ce noyau gravite un ensemble de notions comme « stratégie », « politique », « direction », « qualité » ou « innovation ». Ces occurrences traduisent la diversité des dimensions impliquées dans la stratégie d'entreprise : orientation à long terme, recherche de performance, adaptation constante et volonté de positionnement différenciant sur le marché.

Les termes relatifs aux unités internes tels que « responsables », « département » ou « service » indiquent que l'atteinte des objectifs repose sur une dynamique de coopération entre les différents acteurs de l'organisation. Cela met en lumière le rôle essentiel de la communication interne dans la diffusion d'une compréhension commune des priorités et dans la coordination des initiatives, en évitant les silos organisationnels.

L'émergence de mots comme « innovation », « numériques », « technologique » et « optimisation » reflète un environnement marqué par la transformation digitale. Dans ce contexte, la communication interne n'est plus seulement un vecteur d'information, mais un dispositif stratégique favorisant l'agilité, la réactivité et l'adhésion aux changements en cours. Elle doit permettre une circulation fluide de l'information, tout en respectant les contraintes de confidentialité qui s'imposent aux contenus à forte valeur stratégique.

Enfin, la présence de notions telles que « performance », « qualité » et « croissance » renforce l'idée que la communication interne contribue activement à l'alignement entre la stratégie formulée par la direction et les actions menées au sein des différentes structures. Elle soutient ainsi la cohérence de l'organisation, favorise la mobilisation des collaborateurs autour d'une vision partagée, et constitue un levier déterminant pour la compétitivité et la pérennité de l'entreprise dans un environnement complexe et en constante évolution.

de développer une gouvernance rigoureuse de l'information, fondée sur des protocoles d'accès, des outils sécurisés, et une sensibilisation continue des collaborateurs aux enjeux de cyber sécurité et d'éthique informationnelle.

D'autres termes comme « réunions », « échanges », « rencontres », « informations » et « tableaux » soulignent le double registre – formel et informel – de la communication interne. Celle-ci s'exerce à travers des dispositifs planifiés (réunions, reporting, outils de suivi) mais aussi par des interactions quotidiennes spontanées, indispensables à la circulation rapide et fluide des informations opérationnelles et stratégiques.

Enfin, la présence marquée des mots « objectifs », « qualité », « performances » et « productions » montre que la communication interne est perçue comme un levier de mobilisation des équipes autour de finalités communes. En assurant une transmission claire, cohérente et ciblée des messages, elle participe activement à la mise en œuvre efficace de la stratégie de l'entreprise, tout en veillant à préserver l'équilibre délicat entre ouverture informationnelle et protection des intérêts économiques.

Ainsi, ce nuage de mots illustre une communication interne à la fois numérique, sécurisée, collaborative et stratégique, contribuant directement à la réalisation des objectifs de l'organisation, dans un contexte où la transparence et la confidentialité doivent coexister de manière harmonieuse.

Le nuage de mots présenté illustre les perceptions dominantes des collaborateurs à l'égard de la communication interne dans l'entreprise étudiée, en lien direct avec les mécanismes de pilotage stratégique. Il met en évidence une représentation de la communication non seulement comme un vecteur d'échange, mais surtout comme un levier d'alignement stratégique, fortement ancré dans des processus de mesure, d'analyse et de régulation.

Le terme central « indicateurs », visuellement prédominant, renvoie à une volonté manifeste de quantification et d'objectivation des flux informationnels internes. Cette orientation vers les données est corroborée par l'occurrence récurrente de mots tels que « données », « suivi », « évaluer », « analyse », et « efficacité ». Cela suggère que la communication interne est perçue comme un outil stratégique devant contribuer activement à la réalisation des objectifs organisationnels, à travers un suivi rigoureux et une structuration contrôlée des informations partagées.

Par ailleurs, la présence de termes tels que « technologies », « outils », « mécanismes », ou encore « feedbacks » traduit une communication techno-médiée, intégrant des dispositifs numériques permettant de concilier transparence des échanges et fiabilité des transmissions. Cette dynamique repose sur la mise en place de circuits formalisés, garants d'une diffusion maîtrisée de l'information, sans compromettre la confidentialité des données sensibles.

Toutefois, certains termes comme « blocage », « goulots d'étranglement », « délais » ou « difficultés » révèlent des points de tension dans le système communicationnel. Ils mettent en lumière des obstacles structurels susceptibles d'affaiblir la fluidité des échanges et d'entraver l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces zones de friction soulignent l'importance d'une communication à la fois fluide, sécurisée et ciblée, afin d'éviter les erreurs opérationnelles liées à une mauvaise circulation de l'information.

Enfin, les mots tels que « collaborateurs », « équipes », « encadrants », associés à « messages », « retours » ou « échanges », montrent que la communication interne est appréhendée comme un processus transversal qui concerne l'ensemble des acteurs organisationnels. Sa qualité conditionne à la fois la compréhension des enjeux stratégiques et la mobilisation collective autour de ceux-ci. L'équilibre entre transparence nécessaire à l'adhésion des équipes, et

Par ailleurs, des termes tels que « implication », « confiance », « coordination » ou encore « aligner » traduisent l'importance des dynamiques relationnelles et organisationnelles dans le déploiement d'une stratégie cohérente et partagée. Enfin, la récurrence des expressions « informations sensibles », « données », « protection » et « maîtrise » indique une préoccupation forte pour la gouvernance de l'information, confirmant l'importance d'un pilotage rigoureux de la communication interne à la croisée des enjeux de performance et de sécurité.

Ainsi, ce nuage de mots constitue un outil d'analyse complémentaire pertinent, permettant de visualiser les préoccupations dominantes des répondants et d'enrichir la réflexion sur les leviers communicationnels mobilisables pour concilier transparence et confidentialité dans une logique stratégique.

Figure 22: : Nuage de mots de vision et recommandations



Source : Réalisé par moi-même avec NVIVO

Le nuage de mots souligne l'importance de la communication interne comme levier fondamental pour assurer la cohérence entre la gouvernance de l'entreprise et la réalisation des objectifs stratégiques.

Il met en avant la nécessité d'une gestion rigoureuse et active de l'information, notamment par le biais d'outils numériques et de plateformes adaptées, favorisant une circulation fluide et sécurisée des données sensibles. La culture organisationnelle, la formation des collaborateurs et l'instauration d'un dialogue clair et structuré apparaissent comme des facteurs clés pour renforcer la proximité et la coordination entre les équipes, tout en garantissant la confidentialité requise.

Les recommandations proposées insistent sur la formalisation des processus, la validation des exigences économiques et stratégiques, ainsi que sur la capacité d'adaptation aux réalités du terrain et aux spécificités du contexte algérien.

Cette approche vise à simplifier et clarifier les échanges, à encourager la réactivité et à soutenir une gouvernance efficace, conditions essentielles pour atteindre les objectifs fixés dans un environnement concurrentiel et en constante évolution.

Section 2 : Discussion des résultats de la recherche

Après avoir présenté les résultats de l'enquête terrain, cette section vise à confronter les données empiriques recueillies aux apports théoriques présentés dans le premier chapitre, afin de mieux cerner la portée de la communication interne dans la réalisation des objectifs stratégiques, en particulier à travers le prisme de la conciliation entre transparence et confidentialité chez BOMARE COMPANY.

2.1. Rappel des objectifs et de la méthodologie

L'objectif principal de cette recherche était d'évaluer dans quelle mesure la communication interne pouvait contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en assurant un équilibre entre transparence organisationnelle et confidentialité des informations sensibles. Une méthodologie qualitative a été adoptée, reposant sur des entretiens avec les cadres de BOMARE COMPANY et une analyse lexicométrique des données à l'aide du logiciel NVivo. Les résultats ont été croisés avec les cadres théoriques issus de la littérature académique.

2.2. Analyse comparative des résultats empiriques et des recherches antérieures

2.2.1. Communication proactive et pilotage stratégique

Les résultats montrent que BOMARE COMPANY met en œuvre une stratégie de communication proactive visant à anticiper les besoins informationnels des collaborateurs. Cette approche s'aligne avec les recherches de Belhadj et Hocine (2023), qui insistent sur le rôle central d'une communication planifiée pour renforcer la cohésion organisationnelle. Les pratiques observées, comme l'élaboration de plans de communication en amont des projets, illustrent la volonté de l'entreprise d'inscrire sa communication dans un cadre stratégique structuré.

2.2.2. Communication réactive et agilité managériale

L'analyse des nuages de mots a mis en évidence l'importance de la réactivité dans les processus de communication. Les entretiens ont révélé une capacité d'ajustement rapide des canaux et des contenus de communication en fonction des situations. Cette réactivité renforce la flexibilité managériale et rejoint les modèles de communication adaptative évoqués par Mahboub et Belhoucine (2017), selon lesquels une communication ajustable favorise la mobilisation des équipes et l'efficacité décisionnelle.

2.2.3. Communication et apprentissage organisationnel

BOMARE COMPANY a mis en place des dispositifs de feedback internes permettant de renforcer l'apprentissage collectif. Les mots-clés « retour », « amélioration », « partage » illustrent une dynamique d'amélioration continue soutenue par la communication interne. Cette approche conforte les apports de Castelo Branco et Bolliger (2018), qui considèrent la communication comme un vecteur d'apprentissage et de performance durable.

2.2.4. Communication transparente et engagement collaboratif

Les données recueillies révèlent une volonté affirmée de renforcer la transparence sans compromettre la confidentialité stratégique. La transparence est perçue par les collaborateurs

comme un facteur de motivation et de reconnaissance, favorisant leur engagement. Cette tendance rejoint les observations de (Plume and Bees, 2024), qui montrent que la transparence maîtrisée dans la communication interne peut devenir un levier d'efficacité collective et de fidélisation des talents.

La communication interne chez BOMARE COMPANY ne se limite pas à une fonction instrumentale de diffusion, mais s'inscrit comme une composante stratégique multidimensionnelle. Elle permet d'assurer la cohérence entre les objectifs organisationnels, les pratiques de gouvernance et les attentes des collaborateurs. En conciliant transparence et confidentialité, l'entreprise parvient à instaurer un climat de confiance propice à la mobilisation, à la performance et à la durabilité de sa stratégie.

2.3. Les suggestions

À partir des résultats obtenus et de leur confrontation avec la littérature scientifique, plusieurs suggestions peuvent être formulées afin de renforcer l'efficacité et la maturité de la communication interne au sein de BOMARE COMPANY :

Formaliser une charte de communication interne : Cette charte définira les principes directeurs de la diffusion de l'information, les niveaux d'accès selon la sensibilité des données, et renforcera la culture organisationnelle de transparence maîtrisée.

Planifier des réunions périodiques entre chefs de services et direction : Ces réunions régulières permettront d'examiner ensemble les hypothèses, propositions, avancées et problèmes concrets, favorisant ainsi la transparence verticale et une meilleure coopération stratégique.

Renforcer les dispositifs de feedback ascendant : En intégrant des outils numériques comme des boîtes à idées virtuelles ou des sondages anonymes, l'entreprise pourra mieux capter les préoccupations et suggestions des collaborateurs.

Mettre en place des formations ciblées : Organiser des sessions de formation managériale sur la communication sensible, l'écoute active, la gestion des conflits, et la posture bienveillante.

Le département RH peut, par exemple, offrir des modules portant sur le langage technique utilisé par les services IT pour améliorer l'intercompréhension entre départements.

Développer un intranet collaboratif sécurisé : Un portail centralisé facilitera la consultation des informations stratégiques, la remontée des retours d'expérience et la circulation transversale de l'information tout en protégeant les contenus sensibles.

Évaluer périodiquement la qualité de la communication interne : Mettre en place des indicateurs de performance (KPI) tels que le taux de participation aux réunions, le taux de satisfaction ou l'analyse lexico métrique de retours libres.

Mettre en place un bulletin digital interne hebdomadaire : Ce support regroupera les mises à jour des projets, les décisions de gestion, et proposera une rubrique Q/R anonyme pour fluidifier les échanges d'information.

Développer une politique de gestion documentaire classifiée : Instaurer un système de classification hiérarchisée des documents avec des accès différenciés selon les fonctions, afin d'assurer la confidentialité tout en facilitant l'accès aux informations utiles.

Organiser des formations récurrentes en communication interne : Mettre l'accent sur la maîtrise du langage, la sensibilité des messages et les responsabilités individuelles dans la gestion de l'information.

Créer des comités transversaux de dialogue : Réunir régulièrement des représentants de chaque département pour débattre des projets en cours, mutualiser les expériences et renforcer la dynamique collaborative.

Mettre en œuvre un baromètre semestriel de la communication interne : Utiliser des techniques d'analyse textuelle (nuages de mots, cartes de perception) pour visualiser les préoccupations récurrentes et adapter les pratiques de communication.

Instaurer des temps de cohésion humaine : Offrir un espace café convivial, instaurer une courte pause quotidienne (10 minutes), et organiser des sorties collectives (team-building), pour améliorer la qualité des relations interpersonnelles et renforcer l'esprit d'équipe.

Conclusion du chapitre

Ce dernier chapitre a permis de confronter le cadre conceptuel à la réalité organisationnelle observée, en révélant les leviers, obstacles et tensions liés à la communication interne stratégique. Les résultats obtenus mettent en évidence l'existence d'un équilibre délicat entre ouverture informationnelle et protection des données, auquel BOMARE COMPANY tente de répondre par une structuration fine de ses dispositifs de communication. Ces constats ouvrent la voie à des recommandations managériales concrètes, que nous présenterons dans la conclusion générale du mémoire.

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche est de comprendre de quelle manière la communication interne contribue à la réalisation des objectifs stratégiques, tout en assurant un équilibre entre transparence informationnelle et confidentialité organisationnelle.

Pour répondre à cette problématique, nous avons tout d'abord présenté un cadre théorique structuré en deux sections. La première section s'est attachée à analyser les principales contributions de la littérature en matière de stratégie d'entreprise, de communication organisationnelle, ainsi que les concepts de transparence et de confidentialité. La deuxième section a été consacrée à l'élaboration d'un cadre conceptuel articulant ces notions afin de poser les fondements analytiques de notre recherche.

Dans un second temps, le chapitre méthodologique a permis de décrire le cadre organisationnel dans lequel s'inscrit l'étude, ainsi que les choix épistémologiques et les outils mobilisés. L'approche adoptée est qualitative, fondée sur la réalisation d'entretiens semi-directifs auprès de professionnels internes, complétés par une analyse documentaire des dispositifs de communication et des outils stratégiques.

L'analyse des données issues du terrain a mis en lumière le rôle structurant de la communication interne dans le déploiement de la stratégie. Elle favorise une meilleure compréhension des orientations, facilite l'adhésion des collaborateurs et renforce leur mobilisation autour des objectifs collectifs. En parallèle, la gestion des flux informationnels sensibles exige la mise en place de mécanismes régulés qui garantissent la confidentialité sans entraver la circulation de l'information nécessaire à l'action.

Les résultats montrent que la communication interne constitue un levier d'équilibre : elle assure la fluidité dans la transmission des messages tout en protégeant les enjeux stratégiques critiques. Elle contribue ainsi à créer un climat organisationnel propice à la confiance, à l'engagement et à la cohérence décisionnelle.

Néanmoins, cette recherche présente certaines limites. D'un point de vue conceptuel, le périmètre de la communication interne pourrait être élargi pour intégrer les dynamiques informelles ou les communications numériques émergentes. Sur le plan méthodologique, le recours exclusif à une approche qualitative limite la généralisation des résultats, bien que ceux-

ci offrent une richesse d'analyse contextuelle significative. De plus, certaines informations organisationnelles sensibles sont restées inaccessibles, ce qui a restreint la profondeur de l'analyse dans certains cas.

Face à ces limites, plusieurs perspectives de recherche peuvent être envisagées. Il serait pertinent d'approfondir l'analyse comparative entre différents types d'organisations, en croisant les secteurs d'activité ou les tailles structurelles. Des études futures pourraient également mobiliser des approches quantitatives pour mesurer l'impact de la communication interne sur des indicateurs de performance précis. Enfin, un axe de réflexion intéressant consisterait à explorer les effets des technologies de l'information et des plateformes collaboratives sur les nouvelles formes de régulation entre transparence et confidentialité, dans un contexte numérique en constante évolution.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUE

1. Assia, L., Farida, M., & Nabila, Z. (2020). *La communication interne comme outil de motivation des ressources humaines*. 111.
2. Audrey Portes, Anne-Sophie Cases, Gilles N'Goala. (2017). (PDF) Vers une définition de la transparence perçue de la relation client sur les canaux digitaux. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0105>
3. Baghai, M., Coley, S., White, D., & Coley, S. (2000). *The Alchemy of Growth : Practical Insights for Building the Enduring Enterprise*. Basic Books.
4. Belhadj, I., & Hocine, T. (2023). *Les stratégies de communication interne et formes de coordination au sein de l'entreprise, Cas ENIEM* [Université Mouloud Mammeri]. <https://dspace.ummo.dz/handle/ummo/22196>
5. Bruno Joly. (2009). *La communication*. Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-communication-9782804159740/>
6. Cadremploi. (2023). *Communication non verbale : Définition, explications et exemples—Cadremploi*. <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/communication-non-verbale-definition-explications-et-exemples>
7. Cadres en mission. (2021). *Développer sa vision stratégique pour piloter son activité*. <https://www.cadresenmission.com/blog/developper-vision-strategique/>
8. Chaher, M., & Gnich, A. (2007). Gouvernance et exigence de la transparence : La condescendance du voile. *Revue Gouvernance*, 4(2). <https://doi.org/10.7202/1039110ar>
9. Charmillot, M., & Dayer, C. (2007). *Démarche compréhensive et méthodes qualitatives : Clarifications épistémologiques*.
10. Claude, G. (2019, décembre 16). Collecte de données : Caractéristiques, techniques et exemples. *Scribbr*. <https://www.scribbr.fr/methodologie/collecte-de-donnees/>
11. Collaborators, Q. (2023, février 16). Vision stratégique : Guide pour les entreprises avec exemples . *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/fr/vision-strategique/>

12. Collectif. (2019). *Dictionnaire Le Robert Poche—Nouvelle Édition*. Le Robert.
13. Comment réaliser une étude documentaire ? (s. d.). *Neplim*. Consulté 20 mai 2025, à l'adresse <https://neplim.fr/formation-marketing/etudes/etude-documentaire>
14. Cuevas, F. (2022). Chapitre 6. La communication informelle : La coordination spontanée. *Pratiques d'entreprises*, 154-173.
15. D'ALMEIDA et LIBAERT, 2014. (s. d.). *la communication interne—Recherche Google, 2014*. Consulté 17 mai 2025, à l'adresse [https://www.google.com/search?q=\(D%E2%80%99ALMEIDA+%26+LIBEART%2C+2014\)+la+communication+interne&rlz=1C1GCEU_frDZ1162&oq=\(D%E2%80%99ALMEIDA+%26+LIBEART%2C+2014\)+la+communication+interne&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABjvBTIHCAIQABjvBTIHCAEQABjvBTIKCAQQABiABBiiBDIKCAUQABiiBBiJBdIBCTExNzYwajBqMagCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=(D%E2%80%99ALMEIDA+%26+LIBEART%2C+2014)+la+communication+interne&rlz=1C1GCEU_frDZ1162&oq=(D%E2%80%99ALMEIDA+%26+LIBEART%2C+2014)+la+communication+interne&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABjvBTIHCAIQABjvBTIHCAEQABjvBTIKCAQQABiABBiiBDIKCAUQABiiBBiJBdIBCTExNzYwajBqMagCALACAA&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
16. Décaudin, J.-M., Igalens, J., & Waller, S. (2013). *La communication interne : Stratégies et techniques*. Dunod.
17. Delagrave. (2021). *LES CHOIX STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE*. <https://www.studocu.com/fr/document/sorbonne-universite/strategie-dentreprise/chapitre-7/81971890>
18. DETRIE,. (2001). Le schéma de communication. *Cap Sur Vous - Luc Levasseur*. <https://capsurvous.com/le-schema-de-communication/>
19. Donjean, C. (2006). *La communication interne*. Edipro.
20. Équipe éditoriale de Psico-smart. (2024). *L'influence de la transparence et de la communication interne sur le moral des équipes*. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-linfluence-de-la-transparence-et-de-la-communication-interne-sur-le-moral-des-equipes-149454>
21. *FAO*, 2002. (s. d.). Consulté 17 mai 2025, à l'adresse <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/27fb4579-1abc-4243-aa42-d9ac68e84d15/content>

22. Frédéric Fréry. (2020). *Stratégique 10e Édition | PDF | Fusions et acquisitions | Business*. <https://fr.scribd.com/document/553117182/Strategie-10e-edition>
23. Frédéric Fréry, 2017. (s. d.). Consulté 14 mai 2025, à l'adresse https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100427700/extras/F0155_Chap1.pdf
24. Grimmelikhuijsen, S. (2012). Linking transparency, knowledge and citizen trust in government : An experiment. *International Review of Administrative Sciences*, 78(1), 50-73. <https://doi.org/10.1177/0020852311429667>
25. Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1996). *The Strategy Concept and Process : A Pragmatic Approach*. Pearson College Div.
26. Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic Management : Competitiveness and Globalisation*. https://books.google.com/books/about/Strategic_Management_Competitiveness_and.html?hl=fr&id=sy5MEAAAQBAJ
27. Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose. (2008). *Marketing Stratégique Et Opérationnel : Du Marketing À L'orientation-Marché | PDF | Sociétés | Commercialisation*. Scribd. <https://fr.scribd.com/document/505160083/5385bf0404e47>
28. Jean-Luc, M. (2007). *Université Jean Monnet Département de Communication THEORIES DE LA COMMUNICATION*. 68.
29. Jézéquel, M. (2024). La transparence dans l'espace numérique, de Vincent Mabillard et Jean-Patrick Villeneuve. *Gestion*, 49(2), 112-112. <https://doi.org/10.3917/riges.492.0112>
30. Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Scholes, K., & Angwin, D. (2017). *Exploring Strategy : Text and Cases*. Pearson.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Harvard Business Press.

32. Katambwe, J., Genest, K., & Porco, B. (2014). Approches méthodologiques et objets d'induction organisationnels : La pertinence d'une stratégie de recherche multiétagée. *Approches inductives*, 1(1), 239-268. <https://doi.org/10.7202/1025752ar>
33. Kessler, D. (2001). L'entreprise entre transparence et secret: *Pouvoirs*, n° 97(2), 33-46. <https://doi.org/10.3917/pouv.097.0033>
34. *La confidentialité*. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://www.onpp.fr/assets/cnopp/fichiers/publications/reco-13-confidentialite.pdf>
35. Laflamme, S. (2002). Science de la communication et approche communicationnelle. :Note critique. *Langage et société*, 99(1), 99-110. <https://doi.org/10.3917/lis.099.0099>
36. Laurence, T., & Sophie Micheau-Thomazeau. (2023). *Communication interne : Définition, objectifs et outils*. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-communication-interne-323940.htm>
37. Leila, M., & Abderrahim, B. (2017). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil de management moderne. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 10(18), 114-101.
38. Lendrevie, J., Baynast, A. de, & Riou, N. (2004). *Publicitor / Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast*. Dalloz. Paris. <https://bibliotheque.tbs-education.fr/Default/doc/SYRACUSE/10955/publicitor-jacques-lendrevie-arnaud-de-baynast>
39. Lendrevie, Lindon, Levy. (2005). *Mercator ; théorie et pratique du marketing (7e édition)*— Dalloz—Livre + CD-ROM - Dalloz Librairie Paris. <https://www.librairiedalloz.fr/livre/9782247063826-mercator-theorie-et-pratique-du-marketing-7e-edition-lendrevie-lindon-levy/>
40. Lethielleux, L. (2007). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines (2e édition)*. Gualino Editeur.
41. Libaert, T., & Almeida, N. d'. (2004). *La communication interne de l'entreprise (4e édition)*. Dunod.

42. ligne, P. I. en. (2020, février 12). Les théories de la communication—Concepts & applications. *Votre imprimerie en ligne, le blog*.
<https://www.jimprimeenfrance.fr/blog/theories-de-la-communication/>
43. Lohisse, J. (2009). *La communication : De la transmission à la relation*. De Boeck Supérieur.
44. Michon, C. (1994). Management et communication interne : Les six dimensions qu'il faut considerer. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 5, Article 5.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>
45. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
46. MOCH. (2016). *Communication de groupe et communication de masse*. <https://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.html>
47. Mooij, A. M. (2023). Reconciling transparency and privacy through the European Digital Identity. *Computer Law & Security Review*, 48, 105796.
<https://doi.org/10.1016/j.clsr.2023.105796>
48. *Nathalie CARRE, Février 2015*. (s. d.). Consulté 14 mai 2025, à l'adresse https://dordogne.cci.fr/wp-content/uploads/2015/07/Cci_fr_2015_Page_Strat%C3%A9gie-de-d%C3%A9veloppement.pdf
49. NGUYEN-THANH, F. (1991). *La Communication : Une stratégie au service de l'entreprise* / Fenelly Nguyen-Thanh. Economica. Paris.
<http://www.credif.org.tn/PORT/doc/SYRACUSE/16471/la-communication-une-strategie-au-service-de-l-entreprise-fenelly-nguyen-thanh>
50. *Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2019*. (s. d.). Consulté 14 mai 2025, à l'adresse <https://publications.iom.int/system/files/pdf/IOM-Strategic-Vision-FR.pdf>

51. Ouramdane, D. O. T. (s. d.). *Les outils et les instruments de collecte de données*.
52. *Peters_Handout, 2013*. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://esil-sedi.eu/wp-content/uploads/2018/04/Peters_Handout.pdf
53. *Peter-Tobias Stoll, Elisa Baroncini, Marina Trunk-Fedorova, Luigi Malatesta, Pietro Manzini, Marion Panizzon, Attila Tanzi, Gabriella Venturini, Alessandra Zanobetti*. (s. d.). Consulté 17 mai 2025, à l'adresse <https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/eb81910be767f311f1dc8a677b54d7ab-en.pdf/CALL%20FOR%20PAPERS%20TRANSPARENCY.pdf>
54. *Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Delphine Manceau, Bernard Dubois, 2009*. (s. d.). Consulté 17 mai 2025, à l'adresse https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100647000/extras/7345_chap19.pdf
55. *Pierre Bernier, 2012*. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/transparence.pdf
56. Place, M. de. (2021, septembre 29). Data Privacy & Transparency : La protection des données en entreprise. *Le blog de Cellenza*. <https://blog.cellenza.com/data/data-privacy-transparency-la-protection-des-donnees-en-entreprise/>
57. Plume and Bees. (2024, juin 17). Pas de Secrets entre Nous : Pourquoi la Transparence dans la Communication Interne est le Superpouvoir des Entreprises. *Plume and Bees*. <https://www.plumeandbees.com/pourquoi-la-transparence-dans-la-communication-interne-est-le-superpouvoir-des-entreprises/>
58. *Raymond-Alain Thietart*. (2014). SHS Cairn.info. <https://shs.cairn.info/publications-de-raymond-alain-thietart--16606>
59. Refait-Alexandre, C., Duhamel, J.-C., & Fasterling, B. (2009). La transparence : Outil de conciliation de la finance et du management ? *Revue Française de Gestion, Vol. 35*(n°198-199), 59.
60. Rencker, E. (2008). La communication interne à l'heure du blog. *L'Expansion Management Review, 129*(2), 121-129. <https://doi.org/10.3917/emr.129.0121>

61. Sbergami, F., & Nicolas, M. (2020). *L'approche keynésienne et le modèle IS-LM*.
https://baripedia.org/wiki/L%27approche_keyn%C3%A9sienne_et_le_mod%C3%A8le_IS-LM#Le_mod%C3%A8le_IS-LM
62. Thierry Dubois. (2019). *Votre stratégie d'entreprise : Comment la clarifier et la piloter ?* <https://marketing-bienveillant.com/strategie-entreprise/>
63. *Transparence en entreprise : Guide pour les managers*. (s. d.). Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://blog.proactioninternational.com/fr/transparence-en-entreprise-guide-pour-les-managers#title0>
64. Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change : Principles of problem formation and problem resolution* (p. xvii, 172). W. W. Norton.
65. Yves Blouin, 2019. (s. d.). Consulté 17 mai 2025, à l'adresse https://www.fim.net/medias/files/55302_DOCUMENT_1_0.pdf

ANNEXES

Annexe A : Guide d'entretien
Guide d'entretien pour BOMARE
COMPANY

Informations générales sur l'entreprise :

- * Nom de l'entreprise : BOMARE COMPANY
- * Poste de la personne interrogée :
- * Années d'expérience :
- * Date de l'entretien :

Informations sur le parcours professionnel et académique

1. Quelles sont les qualifications académiques que vous avez obtenues ?
2. Combien d'années d'expérience avez-vous dans le domaine des ressources humaines?
3. Quelles fonctions avez-vous occupées avant ce poste ?

Axe :

1. Quels sont les objectifs actuels de votre entreprise ?
2. Comment ces objectifs ont-ils été définis et tracés ? (Processus, acteurs impliqués...)
3. Quelles sont les grandes lignes directrices de votre politique stratégique ? (Vision, valeurs, priorités, orientations à moyen/long terme)

Axe 1 : Situation actuelle de la communication interne

1. Comment la communication interne est-elle organisée actuellement chez BOMARE COMPANY ?
2. Quels sont les principaux défis rencontrés en matière de circulation de l'information, de coordination entre services, ou de gestion des messages sensibles ?
3. Quels outils ou canaux numériques utilisez-vous actuellement pour gérer la communication interne ?

Axe 2 : Défis et contraintes

4. Quels sont les points faibles qui affectent négativement l'efficacité de la communication interne dans l'entreprise ?
5. Rencontrez-vous des difficultés liées à la qualité ou à la fiabilité des informations échangées ? Comment gérez-vous ces situations ?

Axe 3 : Suivi et contrôle

6. BOMARE COMPANY utilise-t-elle des mécanismes ou des indicateurs pour évaluer l'efficacité de la communication interne ?

7. Quels sont les indicateurs clés suivis ? Envisagez-vous de recourir à des technologies comme l'analyse de données ou l'IA pour améliorer ce suivi à l'avenir ?

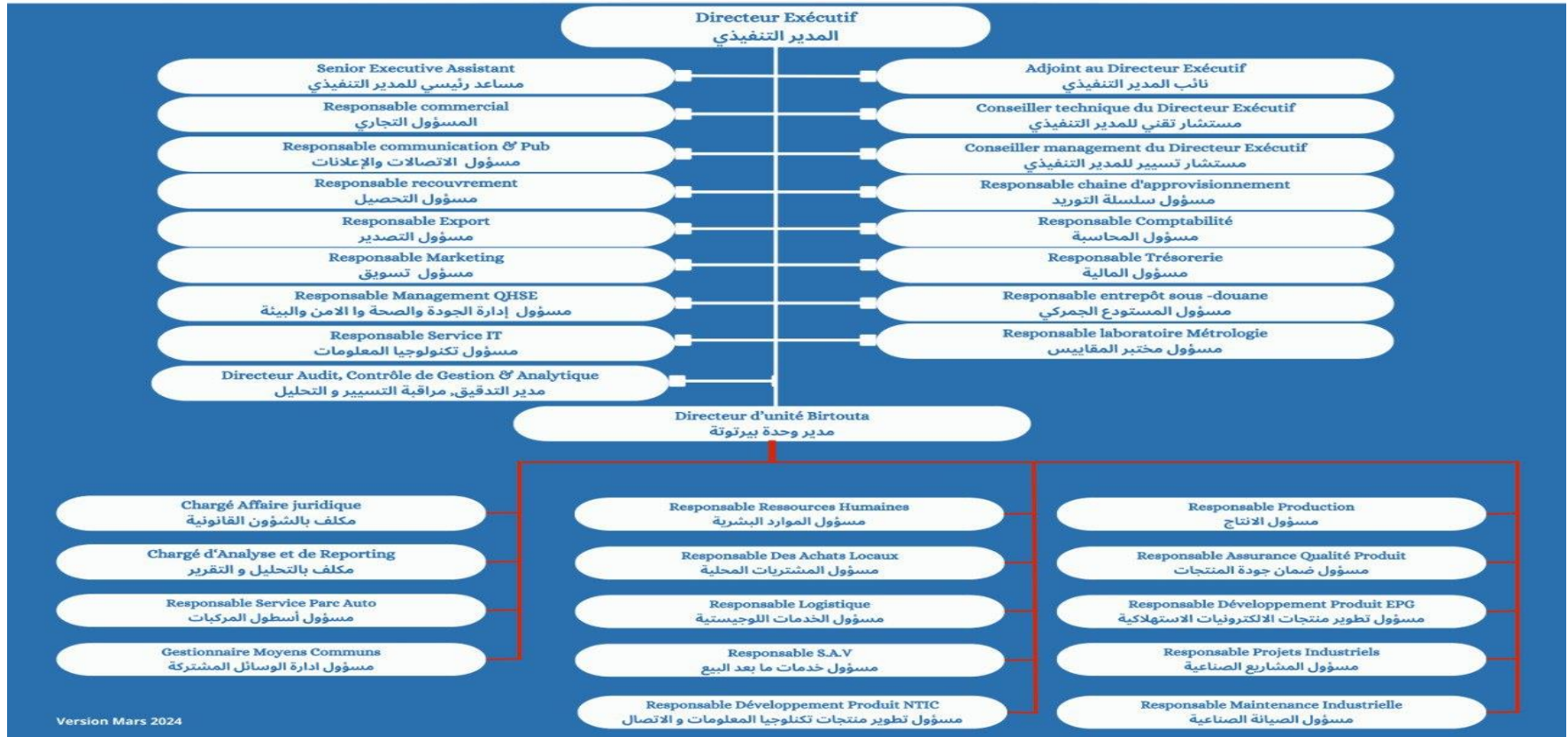
Axe 4 : Communication et stratégie

8. Y a-t-il des projets ou des pratiques visant à mieux aligner la communication interne avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
9. Quels sont les principaux défis rencontrés dans la conciliation entre **transparence** (partage de l'information) et **confidentialité** (protection des informations sensibles) ?

Axe 5 : Vision et recommandations

10. Selon vous, quels sont les facteurs clés pour assurer une communication interne efficace tout en respectant les exigences stratégiques de l'entreprise ?
11. Quelles recommandations proposeriez-vous pour améliorer la communication interne dans les entreprises économiques algériennes, notamment en matière de gouvernance de l'information ?

Annexe B : L'organigramme de BOMARE COMPANY



Annexe C : exemples des notes d'informations au sein de l'entreprise

NOTE D'INFORMATION

Réf n ° : 383 /DRH/25

Date . • 30/04/2025

Emetteur	Ressources Humaines
Destinataire	Personnel BOMARE COMPANY

Objet : Journée Internationale des Travailleurs

À l'occasion du 1^{er} Mai, Journée internationale des travailleurs, la Direction de BOMARE COMPANY souhaite saluer l'ensemble de ses collaborateurs pour leur accompagnement efficace à la croissance de l'entreprise et leurs contributions au quotidien à travers leurs engagements et professionnalisme.

« Nous vous souhaitons à tous une Bonne Fête »

La journée du jeudi 01 Mai 2025 est chômée payée.

signature

Ce document est la propriété de BOMARE COMPANY. aucune utilisation et fou reproduction ne peut être faite sans autorisation écrite
STREAM' le F téléviseur algérien exporté vers l'europe

www.streamsystem.com

STREAM

Marque commerciale d

BOMARE COMPANY

Réfn^o : 0387 /DRH/25



SARL BOMARE COMPANY

RC : 0014165 B 01 - MF : 000 116 00 14 16 542 - N.I.S : 000 116 100 195 064

Al : 164 079 640 31 - CS : 1.023.000.000,00 DA

Siège social : 26 rue Mohamed Ouidir Amellal, El Biar, Alger 16406

sarlbomare@streamsystem.net - Tél : +213 (0) 23 050 619 - Fax : +213 (0) 23 050 602

EXPORT
TROPHY
2019



Réf : FOR-DG-01-04
Date d'application
08/03/2021
Page I sur 1

Date : 30/04/2025

Emetteur	Ressources Humaines
Destinataire	Personnel BOMARE COMPANY

Objet : Célébration de la fête des travailleurs

À l'occasion de la célébration de la Journée internationale des travailleurs, nous avons le plaisir de vous inviter à la cérémonie qui se tiendra le Dimanche 04 Mai 2025, de 11h00 à 13h00, au site industriel de BIRTOUTA.

Cette cérémonie sera un moment convivial de partage et de reconnaissance, réunissant la grande Famille BOMARE autour des valeurs du travail, de l'engagement et de la solidarité.

Votre présence à cet événement nous honorera.

signature

Ce document est la propriété de BOMARE COMPANY. aucune utilisation et 'ou reproduction ne peut être faite sans autorisation écrite

STREAM le téléviseur algérien exporté vers l'Europe

www.streamsystem.com



SARL BOMARE COMPANY

RC : 0014185 B 01 - MF : 000 116 00 14 16 542 - N.I.S : 000 116 100 195 064

Al : 164 079 640 31 - CS : 1.023.000.000,00 DA

Siège social : 26 rue Mohamed Ouidir Amellal, El Biar, Alger 16406

stream@streamsystem.net - Tél : +213 (0) 23 050 619 - Fax : +213 (0) 23 050 602



STREAM

Marque commerciale d,
BOMARE COMPANY

ANNEXE D : POLITIQUE QUALITE DE L'ENTREPRISE

BOMARE

COMPANY

Depuis sa création, BOMARE COMPANY a toujours été très active dans la recherche des opportunités qui lui permettent de préserver sa position de leader dans la filière électronique à l'échelle Nationale et de conserver toutes ses performances à l'export

Le maintien de toutes ses positions acquises et assuré grâce à reffort dinvestissement aboutissant à ramélioration constante de ses produits pour répondre aux exigences du marché et cela par une stratégie commercial adaptée.

Le développement de.es activités d'exportation ainsi que le déploiement de son réseau de service Après-vente à l'international constituent pour BOMARE COMPANY une préoccupation majeure pour l'amélioration de ses acquis dans un contexte hautement concurrentiel.

Dans le contexte économique actuel, BOMARE COMPANY adopte une vision stratégique fondée sur la qualité de ses produits et services, une gestion opérationnelle efficace ainsi qu'une parfaite maîtrise des processus et l'acquisition de nouveaux équipements de haute technologie.

Cette vision permet à BOMARE COMPANY le maintien de sa force en tant que précurseur dans (exportation des produits électroniques algériens vers rEurope, et de constituer un modèle de proposition dans la définition de la nouvelle démarche économique du pays.

En adéquation avec cette stratégie, les objectifs de BOMARE COMPANY s'articulent autour des 04 axes principaux suivants :



Conformément au système de management de la qualité de BOMARE COMPANY et à la norme ISO 2015 : 9001, chaque processus est mis à contribution pour l'atteinte des objectifs fixés.

BOMARE COMPANY déploie une approche qui repose sur réévaluation des forces et des faiblesses ainsi que Panalyse des risques et des opponités en plaçant famélioration continue et la satisfaction des clients ainsi que toutes les parties intéressées au cœur de sa stratégie.

BOMARE COMPANY réitère son engagement à développer et à améliorer en permanence son système de management de la qualité (SMQ), en fournissant les ressources (humaines, matérielles et techniques) nécessaires, afin que ce dernier soit pertinent et porteur de valeurs ajoutées.

BOMARE COMPANY compte sur la collaboration habituelle du responsable management qualité, des pilotes de processus ainsi que rensemble du personnel afin de poursuivre la mise en exergue de cette politique qualité.

BOMARE COMPANY vise également à s'engager pour accréditer son laboratoire d'étalonnage suivant la norme ISO IEC 17025 v 2017, cet engagement compte à garantir que le laboratoire exerce ses activités en toute impartialité et confidentialité, ces éléments sont des principes fondamentaux de notre laboratoire d'étalonnage, c'est pourquoi nous prenons toutes les dispositions nécessaires pour s'assurer :

- De la compétence de notre personnel ;
- De la fiabilité des résultats du laboratoire par rapport aux exigences de la norme ISO/ CEI 17025 v 2017 e résultats fournis par le laboratoire ne peuvent être influencés.

NOS CERTIFICATIONS

SMQ CERTIFIÉ

signature

**ANNEXE E : Boite mail OUTLOOK au sein
de BOMARE COMPANY**

Revisions | AS Algeria | AS رهنات | AS الحلول | AS متطلبات | AS المحاسبة | AS فعالية | AS LE CLO | Se con | Courrie

outlook.office.com/mail/inbox/id/AAQkADBhOWEyNDA0LTE4MmUtNDk4Yi05NTJiLTEyYjQ4NzFmYjg1YgAQALeSfl... Nouvelle version de Chrome disponible

Algerian Scientific J... 08_chapter 2.pdf Le Cloud Computing ijcatr03111013.pdf 594-BE00006.pdf Microsoft Word - cs... (PDF) Benefits And... Tous les favoris

Outlook Rechercher

Accueil Afficher Aide Bomare / LearnAxiom - We... Demain 10:30 Sarl Bomare c...

Nouveau message Actions rapides Lu / non lu

Favoris

Dossiers

Boîte de réception 1544

AUTRE

Brouillons

Éléments envoyés

Répété

Éléments supprimés

Courrier indésirable 30

Notes

Abonnements RSS

Archive

Historique des conversations

Boîte de réception

Épinglé

Meriem TAOUI
Dernière semaine pour rejoindre n...

dre ENP
Demande de sponsoring – Cérémonie ...

Aujourd'hui

SUPPLY CHAIN; Samira LABADI
fiche de poste 15:45
Bonjour Samira, Après vérifications des fiches de ...
AZZOUG RANA... ZINAI LAMIA.d...

Chahinez TOUBAL
PROGRAMME DE FORMATION MAI- JUIN ... 14:04
Bonjour, Le centre de formation L'Arc Avenir est h...
PROGRAMME ...

Meriem TAOUI
À : AFC Formation <formation@dz.gt.com> Dim 18/05/2025 10:32

Importance élevée

Bonjour Chers professionnels,

Encore quelques jours pour saisir l'opportunité de rejoindre nos **Parcours Métiers** et renforcer les compétences de vos équipes sur des thématiques à forte valeur ajoutée opérationnelle.

Parcours Lean Management
06 thématiques | 20 jours de formation
Maîtrisez les méthodes et outils du Lean pour améliorer durablement vos processus et éliminer les gaspillages.
Première session : du 25 au 28 Mai 2025

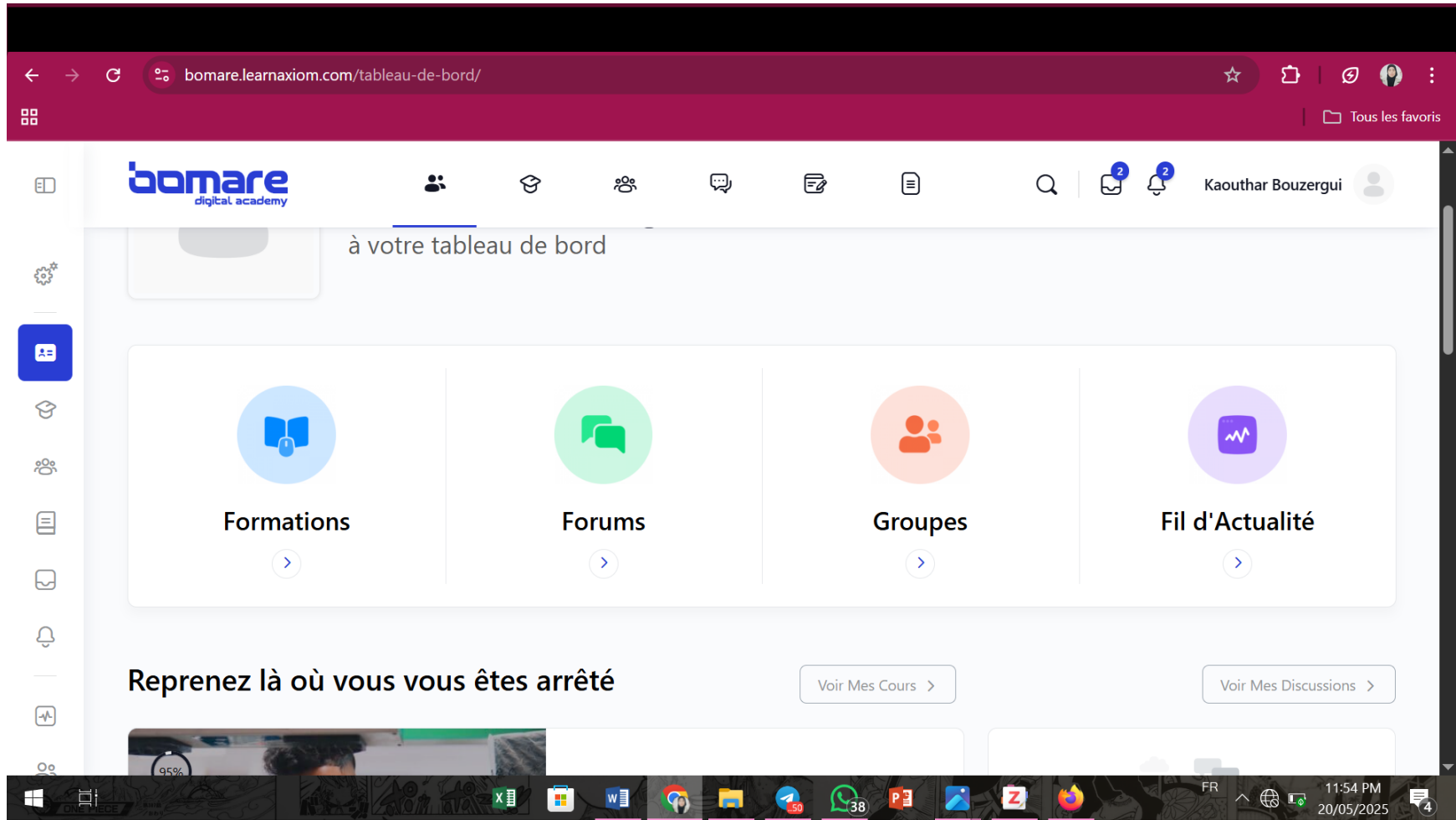
Parcours Ingénierie de Formation
04 actions | 10 jours de formation
Concevez et pilotez efficacement des dispositifs de formation sur-mesure, alignés aux besoins opérationnels de vos équipes.
Première session : du 25 au 28 Mai 2025

Téléchargez le programme détaillé ici : [Lien vers le planning]

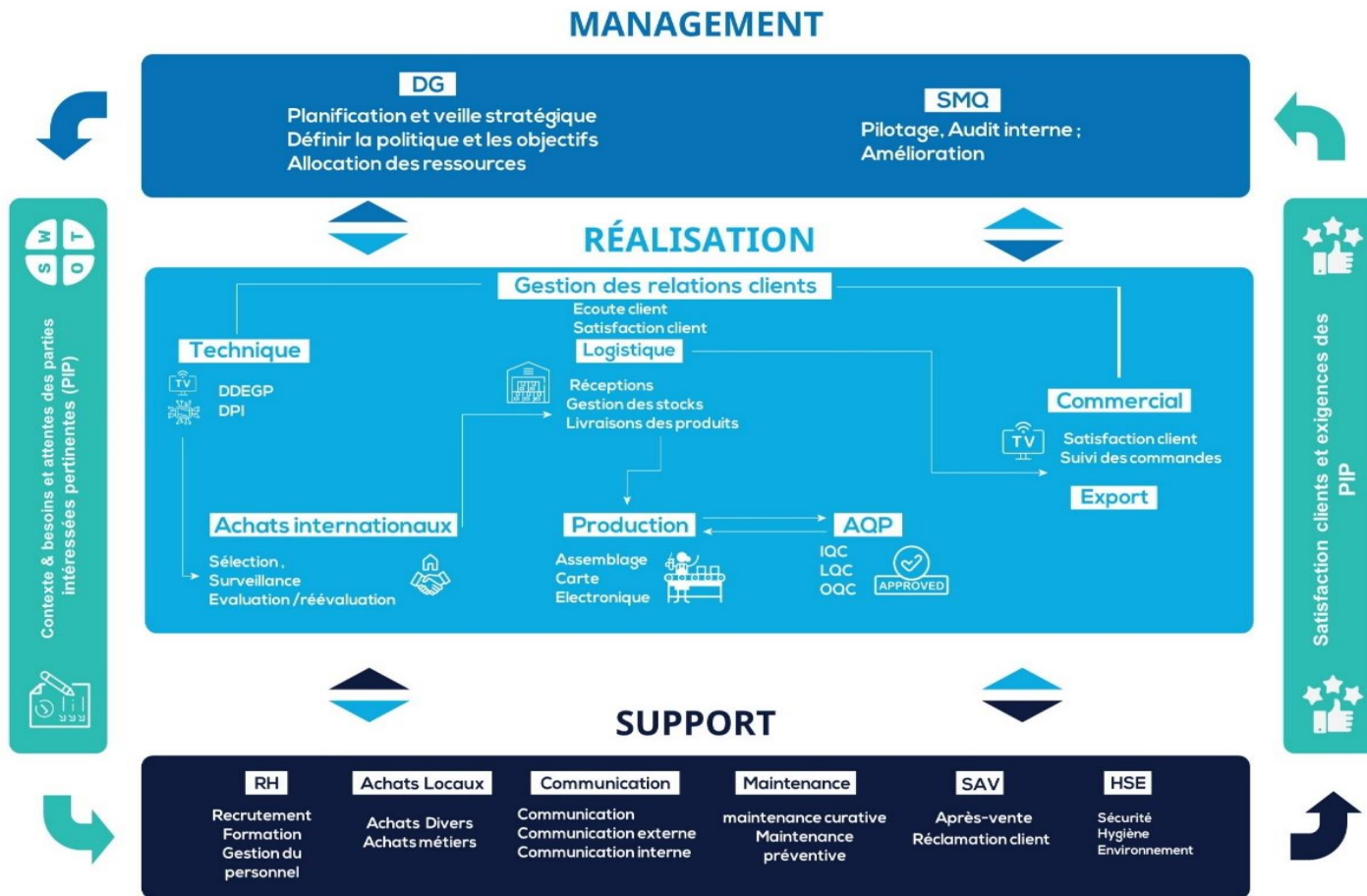
Taper ici pour rechercher

درجات الحرارة تنخفض FRA 21:46 19/05/2025

**ANNEXE F : Platform de formation et
communication au sein de BOMARE
COMPANY**



ANNEXE G : Cartographie de l'entreprise



ANNEXE H : Domaine d'application du SMQ Bomare company

DOMAINE D'APPLICATION DU SMQ BOMARE COMPANY

Réf N° : IT.SMQ.01.07

REVISIONS DU DOCUMENT

Date	Rév	Objet de la révision
Janvier 2020	02	Actualisation du domaine d'application
Novembre 2021	03	Actualisation des responsabilités liées à l'approbation Ajout de l'externalisation des points SAV (agents Agrées)
Mars 2022	04	Intégration deux Processus dans le système management qualité (Processus HSE & Processus EXPORT)
Octobre 2022	05	Actualisation la liste des pilotes et co-pilotes
Septembre 2023	06	Actualisation du domaine d'application : <ul style="list-style-type: none"> • Levée de l'observation N°01 de l'audit de renouvellement 2023
Mars 2024	07	Actualisation du domaine d'application : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration d'un nouveau processus gestion des relations clients « CRM » dans le système management qualité ▪ La liste des pilotes et co-pilotes

	Rédaction	Verification	Validation	
Nom & prénom	BOUSSAID Malak	SAADA Bilal	DAMICHE Mohamed	BOUMEDIENE Ali
Fonction	Chargée MQHSE	Responsable MQHSE	Directeur d'unité	Directeur executif
Date				

Signature				
-----------	--	--	--	--

25

I. Objet :

La présente instruction de travail a pour objet de présenter les limites et l'applicabilité de notre système de management de la qualité conformément au référentiel iso 9001 v2015.

II. Domaine d'application :

Le domaine d'application de notre système de management de la qualité s'applique à tous les produits et services proposés par BOMARE COMPANY incluant la conception, la production et les activités d'après ventes, Les enjeux externes et internes pertinents pour le SMQ et les actions face aux risques identifiés et opportunités d'améliorations trouvées sont pris en compte.

III. Responsabilité :

Le chef service MQ à l'autorité de l'écriture et de la mise à jour de cette instruction. Il est garant de son application.

IV. Exigences de la norme ISO 9001 : 2015

§ 4.3 Déterminer les limites et l'applicabilité du SMQ. Tenir à jour l'information documentée du domaine d'application et la tenir disponible.

V. Déroulement

Lors de l'établissement du domaine d'application de notre SMQ, nous avons pris en compte :

- ✓ Les enjeux externes et internes
- ✓ Les exigences et attentes des parties intéressées
- ✓ La variété de la gamme produits et services

VI. Processus externalisés :

Les processus externalisés sont :

1- le processus conception et développement est externalisée :

Pratiquée au niveau de fournisseur (partenaire). Un contrat de partenariat a été signé entre BOMARECOMPANY et notre partenaire. BOMARECOMPANY s'engage à évaluer le fournisseur (partenaire) avec des critères permettant la maîtrise de la partie externalisée.

2- SAV EUROPE :

Dans le but de répondre aux exigences du marché / clients internationaux et plus précisément les clients de l'Espagne et Portugal, Italie BOMARE COMPANY a externalisé une partie de son processus Services après ventes et plus précisément l'ouverture des points S.A.V en Espagne, Portugal, Italie, La maîtrise des points S.A.V est effectuée par le pilote de processus S.A.V.

3- Une partie du processus SAV LOCAL est externalisé :

BOMARE COMPANY a externalisé une partie de son processus Services après ventes et plus précisément la sous-traitance auprès des agents SAV Agrées. BOMARE COMPANY s'occupe de transférer la pièce de rechange aux agents agréés. La surveillance est effectuée via un indicateur en relation avec les agents agréés, suivi d'une évaluation des sous-traitants est effectuée par le service SAV selon les fréquences définies.

VII. Produits et services :

Les produits et services qui entrent dans le domaine d'application de notre SMQ :

- Recherche, conception et développement
- Fabrication, commercialisation et livraison d'appareils électroniques et de télécommunication et de cartes électroniques
- Service après-vente (maintenance, pièces détachées...)

Les sites qui entrent dans le domaine d'application de notre SMQ sont :

- La direction Générale : 26, Rue Mohamed Idir Amellal, EL-Biar 16000 Alger Algérie
- Unité de production : îlot 21, Section 02, Ouled Chebel, Birtouta, Alger, Algérie L'unité de production BIRTOUTA
- Département commercial et le département communication : Boulevard 11 décembre val d'Hydra El Biar, Alger, Algérie
- Annexe de la direction générale : 20, Rue KHOUDI Mohamed, 16030, El Biar, Alger, Algérie

VIII. Présentation du SMQ :

Les processus de management : (Proc M)

Ces processus contribuent à la détermination de la politique qualité et au déploiement de l'objectif qualité, Il s'agit des processus suivants :

N°	Intitulé processus
1	Direction
2	Système management qualité

Les processus de réalisation : (Proc R)

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Ils débutent par la détection du besoin du client et vont jusqu'à sa satisfaction.

Le processus de conception est externalisé : la maîtrise de ce dernier est effective sur la base d'un contrat de partenariat de recherche et développement avec une entité coréenne depuis avril 2011.

Il s'agit des processus suivants :

N°	Intitulé processus	
1-a	Technique	Produit électronique grand public (TV)
1-b		Projet industriel
2	Achats internationaux	
3	Production	
4	Assurance qualité produit	
5	Commercial	
6	Logistique	
7	Export	
8	Gestion des relations clients (CRM)	

Les processus de soutien :(Proc S)

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

N°	Intitulé processus
1	Ressources humaines
2	Achats locaux
3	Communication & pub
4	Maintenance industrielle
5	Service après-vente
6	HSE