MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :

Management Des Organisations

La communication interne à l'aune du COVID-19

Cas d'étude : Algérie Télécom

Élaboré par :

BELLIL Amira

Encadré par :

Dr. AMARA Nesrine

Année Universitaire :2023 / 2024

RÉSUMÉ

La pandémie de COVID-19 a plongé les entreprises dans une crise sanitaire sans précédent, les contraignant à s'adapter rapidement pour assurer la continuité de leurs activités. Dans ce contexte perturbateur, la communication interne a joué un rôle crucial en maintenant l'engagement des employés, en coordonnant les flux d'informations et en répondant à leurs préoccupations émergentes. Cette étude vise à analyser en profondeur le rôle de la communication interne au sein d'Algérie Télécom durant cette période de crise sanitaire, ainsi que sa contribution à la gestion globale de l'organisation. Une approche qualitative combinant une analyse documentaire approfondie, des entretiens semi-directifs avec des employés clés impliqués dans les processus de communication interne. Les résultats mettent en évidence les défis majeurs auxquels la communication interne a dû faire face, tels que l'adoption du télétravail, la gestion des flux d'informations et la nécessité d'une communication transparente. Cependant, des pratiques adaptées, comme l'intégration d'outils de visioconférence et une planification stratégique des communications, ont permis de surmonter ces défis et d'assurer la résilience de l'entreprise.

Cette étude contribue ainsi, à une meilleure compréhension du rôle stratégique de la communication interne en période de crise en proposant des suggestions pratiques pour renforcer sa capacité d'adaptation, sa flexibilité et sa réactivité face à des situations perturbatrices similaires à l'avenir.

Mots-clés : Communication interne, crise sanitaire, COVID-19, adaptation, télétravail.

Abstract:

The COVID-19 pandemic plunged businesses into an unprecedented health crisis, forcing them to adapt quickly to ensure business continuity. In this disruptive context, internal communication played a crucial role in maintaining employee engagement, coordinating information flows, and addressing their emerging concerns. This study aims to analyze in-depth the role of internal communication within Algeria Telecom company during this health crisis period, as well as its contribution to the overall management of the organization. A qualitative approach combining an in-depth documentary analysis, semi-structured interviews with key employees involved in internal communication processes. The results highlight the major challenges that internal communication had to face, such as the adoption of teleworking, the management of information flows, and the need for transparent communication. However, adapted practices, such as the integration of videoconferencing tools and strategic planning of communications, allowed these challenges to be overcome and ensured the resilience of the company. This study contributes to a better understanding of the strategic role of internal communication in times of crisis, offering practical recommendations to strengthen its adaptability, flexibility, and responsiveness to similar disruptive situations in the future.

Keywords: Internal communication, health crisis, COVID-19, adaptation, teleworking.

الملخص

أدت جائحة كوفيد-19 إلى وقوع الشركات في أزمة صحية بلا سابق، مما اضطرها إلى التكيف بسرعة لضمان استمرارية أنشطتها. وفي هذا السياق المضطرب، لعبت الاتصالات الداخلية دورًا حاسمًا في الحفاظ على مشاركة الموظفين وتنسيق تدفقات المعلومات والاستجابة لمخاوفهم الناشئة. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور الاتصالات الداخلية داخل اتصالات الجزائر خلال هذه الفترة من الأزمة الصحية، فضلاً عن مساهمتها في الإدارة الشاملة للمنظمة. اعتمدت الدراسة نهجًا نوعيًا يجمع بين تحليل مستندات معمق ومقابلات شبه موجهة مع موظفين رئيسيين المكلفين بعمليات الاتصالات الداخلية. وتُظهر النتائج التحديات الرئيسية التي واجهتها الاتصالات الداخلية، مثل تبني العمل عن بُعد، وإدارة تدفقات المعلومات، والحاجة إلى الاتصالات الشفافة. ومع ذلك، ساعدت الممارسات المتكيفة، مثل دمج المؤتمرات المرئية والتخطيط الاستراتيجي للاتصالات، على التغلب على هذه التحديات وضمان مرونة الشركة. تُسهم هذه الدراسة في فهم أفضل للدور الاستراتيجي للاتصالات الداخلية في أوقات الأزمات، وتقدم توصيات عملية لتعزيز قدرتها على التكيف والمرونة والاستجابة لمواقف مماثلة مضطربة في المستقبل

الكلمات المفتاحية: الاتصالات الداخلية، الأزمة الصحية، كوفيد-19، التكيف، العمل عن بعد

.

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire.

Mes sincères remerciements s'adressent tout d'abord à Madame Dr. AMARA Nesrine, qui a accepté d'encadrer ce travail. Je lui suis reconnaissant pour sa disponibilité, ses précieux conseils et son soutien indéfectible tout au long de cette étude.

Je remercie sincèrement le personnel de l'entreprise lieu de mon stage « Algérie Télécom » qui m'a accueilli et fourni un cadre propice pour mener à bien ce projet.

Je remercie également mes parents et ma famille et mes amis et proches pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements constants tout au long de ce parcours.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ I
REMERCIEMENTS IV
TABLE DES MATIÈRES V
LISTE DES TABLEAUX VIII
LISTE DES FIGURES IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS X
INTRODUCTION 1
CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE 6
Section 1 : Revue de la littérature 7
1. La communication interne 7
2. La crise sanitaire covid 19 9
3. La communication interne et la conduite du changement 11
Section 2 : Cadre Conceptuel 13
1. La définition de la communication interne : 13
2. Les composantes de la communication interne : 14
2.1. L'information : 15
2.2. La convivialité : 15
2.3. La participation : 15
2.4. La fédération : 16
2.5. L'implication : 16
2.6. L'identification : 16
3. Les différents mouvements de la communication interne en entreprise : 17
3.1. La communication descendante : 17
3.2. La communication ascendante : 17
3.3. La communication latérale : 18
4. Les différents supports de la communication interne : 20
4.1. Les outils oraux : 20
4.2. Les outils écrits : 21
4.3. Les outils technologiques : 22
5. Les objectifs de la communication interne : 22

5.1. Au service du projet d'entreprise : 22
5.2. Accompagner le management : 23
5.3. Relier et uniformiser : 23
6. La crise sanitaire du COVID-19 : 23
6.1. L'origine de la crise sanitaire : 24
6.2. Impact de la crise du covid-19 sur les entreprises de l'Algérie : 24
7. La communication interne et la crise sanitaire : 25
7.1. La notion de changement : 25
7.2. La notion de conduite de changement : 25
7.3. Les leviers de la conduite de changement : 25
8. Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement : 27
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE 29
Section 1 : Contexte Organisationnel 30
1. Présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM : 30
1.1. Activités de l'organisme d'accueil : 31
1.2. Les principales activités d'Algérie Télécom comprennent : 31
2. Objectifs de l'organisme d'accueil : 31
2.1. Les objectifs d'Algérie Télécom sont : 31
2.2. Organisation de l'organisme d'accueil : 32
3. Présentation et organisation de la structure d'accueil : 32
3.1. La mission de la direction de la communication d'Algérie Télécom : 32
3.2. Organisation de la structure d'accueil : 33
4. La direction de la marque et de la communication : 34
4.1. Département de la communication interne : 34
4.2. Département médias et relations publique : 34
4.3. Département Évènementielle et sponsoring : 34
4.4. Département Communication Digitale : 34
4.5. Le département de la marque : 35
Section 2 : méthodologie de la recherche 35
1. Posture épistémologique : 35
2. Approche Méthodologique : 36
3. Techniques de Collecte de Données : 37
3.1. Entretiens Semi-directifs : 37

3.2. Étude documentaire : 37
3.3. Population et échantillon : 37
3.4. Description de l'échantillon : 38
3.5. Le guide d'entretien. 40
3.6. Traitement des données. 40
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION 41
Section 01 : Présentation des résultats de la recherche 42
1. Traitement et analyse des données : 42
1.1. Analyse verticale des entretiens : 42
1.1.1. La communication interne avant la crise sanitaire : 42
1.1.2. La communication interne durant la crise sanitaire : 43
1.1.3. La communication interne après la crise sanitaire : 44
1.2. L'analyse horizontale des entretiens : 45
Section 2 : Synthèse et discussion des résultats. 50
1. Les principaux résultats : 50
2. Discussion des résultats : 51
CONCLUSION 54
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 58
ANNEXES 61

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: les mouvements de la communication interne..... 19
Tableau 2: profils des répondants..... 39
Tableau 3: question d'ouverture..... 45
Tableau 4: la communication interne avant la crise sanitaire..... 46
Tableau 5: la communication interne durant la crise sanitaire..... 47
Tableau 6: la communication interne après la crise sanitaire..... 49
Tableau 7: traitement de l'entretien avec le chef de département de communication interne..... 66
Tableau 8: traitement de l'entretien avec le chef de cellule de contenu intranet..... 68
Tableau 9: le traitement de l'entretien avec le chef de cellule de support communication..... 69
Tableau 10: le traitement de l'entretien avec le chef de cellule de communication de crise..... 71
Tableau 11: traitement de l'entretien avec le chef de cellule de développement et l'organisation des évènements internes..... 71

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Les composantes de la communication interne 14
Figure 2: Organigramme d'Algérie Télécom 32
Figure 3: l'organigramme de la direction de la marque et de la communication 33
Figure 4: logo d'Algérie télécom 35

LISTE DES ABRÉVIATIONS

COVID-19 : Maladie à coronavirus 2019

CREAD : Centre de Recherche en Économie Appliquée au Développement

PDG : Président-Directeur Général

SPA : société par actions

SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère

SRAS-CoV-2 : syndrome respiratoire aigu sévère - Coronavirus 2

INTRODUCTION

Contexte et intérêt du thème.

La communication interne joue un rôle fondamental dans le fonctionnement et la gestion des entreprises, particulièrement en période de crise. La pandémie de COVID-19 a mis en évidence, de manière aiguë, l'importance d'une communication interne efficace pour garantir la continuité des opérations, soutenir le moral des employés et gérer les changements organisationnels imprévus. En effet, la capacité à maintenir une communication fluide et cohérente a été cruciale pour naviguer à travers les défis sans précédent imposés par la crise sanitaire.

Cette pandémie de Covid-19 est marqué par des défis sans précédent, tels que le passage au travail à distance, la mise en place de mesures de sécurité sanitaire, et l'adaptation rapide aux changements économiques. Dans ce contexte, la communication interne joue un rôle crucial en maintenant le lien entre l'entreprise et ses employés. Elle permet de partager les informations essentielles sur les politiques et les procédures liées à la santé et à la sécurité, d'apporter un soutien émotionnel aux employés (Audreyanne Truchon & Rhizlane Hamouti, 2023)

La pandémie de COVID-19 a profondément bouleversé les pratiques de communication interne au sein des entreprises. La nécessité de distanciation sociale et le passage massif au télétravail ont mis en évidence les lacunes des systèmes de communication existants, obligeant les entreprises à revoir et à adapter rapidement leurs stratégies de communication. Selon (Lerari & Hamdaoui , 2020), la pandémie a entraîné des défis considérables pour les petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie, qui ont dû adopter de nouvelles stratégies de gestion et de communication pour s'adapter aux changements rapides et complexes du marché.

En somme, la communication interne est un élément clé pour la gestion des entreprises, particulièrement en période de crise. La pandémie de COVID-19 a souligné la nécessité de stratégies de communication internes flexibles et réactives pour maintenir la continuité des opérations et soutenir les employés. Les études de (MAHBOUB & BELHOUCINE , 2017), (Lerari & Hamdaoui , 2020), (Touati & Benchikh , 2021) et (NAGA, 2018) fournissent des perspectives précieuses sur les meilleures pratiques en communication interne, soulignant l'importance de la formalisation, de la transparence et de l'engagement des employés pour la réussite organisationnelle.

L’importance de l’étude.

L'étude du rôle de la communication interne en période de crise est cruciale à la fois sur le plan théorique et pratique. Théoriquement, elle comble une lacune dans la littérature en examinant en profondeur les enjeux et les pratiques de la communication interne lors de crises sanitaires mondiales, un aspect souvent négligé. En éclairant les défis, les stratégies et les facteurs clés de succès de la communication interne pendant une pandémie, cette recherche apporte un nouveau regard sur la résilience organisationnelle face à des perturbations majeures.

Sur le plan pratique, cette étude revêt une importance substantielle pour les professionnels et les décideurs soucieux d'optimiser leur stratégie de communication interne en vue de situations d'urgence futures. En identifiant les meilleures pratiques en termes d'adaptation, de transparence, de coordination et de gestion des flux d'informations, nos résultats fournissent des recommandations concrètes pour renforcer la résilience des organisations et faciliter la conduite du changement dans des circonstances exceptionnelles.

Objectif de la recherche.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser le rôle de la communication interne durant la crise sanitaire de COVID-19 et sa contribution à la gestion globale de l'entreprise. Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les défis et les adaptations nécessaires de la communication interne, d'évaluer sa contribution à la gestion de l'entreprise en termes de continuité des activités et de transparence, d'examiner les pratiques mises en place pour surmonter les défis de la crise et de proposer des recommandations pour optimiser le rôle de la communication interne dans des crises similaires. Cette étude met en lumière l'importance stratégique de la communication interne pour assurer la résilience et l'efficacité de l'entreprise face à des crises majeures.

Question de recherche.

Entre la nécessité de maintenir une communication efficace et la complexité de gérer les crises organisationnelles, la communication interne joue un rôle déterminant dans la résilience des entreprises. La pandémie de COVID-19 a accentué l'importance de cette fonction, révélant à quel point une communication interne bien orchestrée peut contribuer à la gestion de crises majeures. À partir de ce constat, il nous a semblé pertinent de développer une recherche dans ce domaine

pour démontrer le rôle crucial de la communication interne en période de crise. En tentant de répondre à la question de savoir :

- **Quel était le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise durant la période de la crise sanitaire du COVID 19 ? et comment elle a pu contribuer à la gestion de l'entreprise durant cette période ?**

A cet effet pour mieux cerner la problématique énoncée auparavant plusieurs interrogations s'imposent :

- Comment la communication interne était organisée avant la crise sanitaire au niveau d'Algérie télécom ?
- Quels défis la communication interne a dû relever lorsque la crise sanitaire a frappé ?
- Quelles ont été les canaux de communication spécifiques mis en place par la communication interne pour répondre aux besoins émergents durant la crise sanitaire ?

Le cadre méthodologique global.

Cette recherche adopte une approche qualitative, qui permet d'étudier en profondeur un phénomène complexe et nuancé tel que la communication interne lors de la crise sanitaire liée au COVID-19.

La collecte des données s'appuie sur une méthodologie combinant :

Une analyse documentaire approfondie portant sur la communication interne et son rôle durant les périodes de crise.

Des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon de 05 employés sélectionnés de manière non probabiliste et par convenance, en raison de leur implication directe dans les processus de communication interne pendant la crise sanitaire.

Les données qualitatives collectées par le biais de ces sources seront analysées en adoptant une approche d'analyse à la fois horizontale, permettant d'identifier les tendances et thématiques émergentes, et verticale, offrant une compréhension approfondie des expériences individuelles.

Cette méthodologie qualitative vise à fournir une compréhension riche et nuancée du rôle joué par la communication interne au sein de l'entreprise durant la crise sanitaire du COVID-19, en explorant les défis rencontrés, les adaptations mises en place et la contribution de la communication à la gestion globale de l'entreprise pendant cette période perturbatrice.

L’architecture du mémoire.

Ce document est organisé comme suit :

L'introduction fournit un aperçu du contexte et de l’importance du sujet. Elle présente les objectifs et identifie le problème de recherche. Elle présente également le cadre méthodologique globale

Chapitre I, Présente le cadre théorique qui se décline en deux sections :

Une revue de la littérature, qui aborde d'une manière progressive les études et recherches antérieures.

Et un cadre conceptuel, où chaque concept étudié est défini avec les éléments clés qui l'entourent, à savoir : "la communication interne, la crise sanitaire du COVID-19 et le rôle de la communication interne dans la gestion du changement"

Chapitre II, Présente le cadre organisationnel de la société d'accueil, Algérie Telecom, sera présentée.

Et le cadre méthodologique, qui explique la posture et le design méthodologique choisis pour cette étude.

Chapitre III, Présente l’analyse des résultats de l'étude, suivis d'une discussion de ces résultats et les principaux résultats

Enfin, la conclusion résume les éléments discutés dans cette étude, elle se termine par une description des limites de la recherche et des futures recherches possibles.

CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE

Dans ce premier chapitre, nous présenterons dans un premier temps la revue de la littérature. Ensuite, dans une deuxième section, nous identifierons et définirons tous les concepts clés utilisés dans le cadre de notre recherche.

Section 1 : Revue de la littérature

1. La communication interne

Selon (MAHBOUB & BELHOUCINE , 2017) dans son article intitulé "La Démarche Stratégique De La Communication Interne En Entreprise, Outil De Management Moderne", met en avant l'importance cruciale de la communication interne dans la gestion quotidienne des entreprises modernes. Il considère la communication interne comme un moyen vital de transmission et d'échange d'informations, qui donne une identité à l'entreprise. En adoptant une approche analytique et descriptive, l'article explore les différents aspects de la communication interne, en se basant sur des concepts de management moderne, de stratégie d'entreprise et d'information pour définir ses objectifs et implications.

La problématique centrale abordée dans l'article est la mise en place de démarches stratégiques pour une communication interne efficace alignée sur la vision et les objectifs de l'entreprise. L'article cherche à répondre à cette question en explorant les fonctions, les métiers, les obstacles et les démarches stratégiques nécessaires pour une communication interne réussie.

Les résultats présentés dans l'article soulignent l'importance de considérer le potentiel humain pour le succès organisationnel. Ils mettent en avant l'adhésion du personnel à la vision et aux objectifs de l'entreprise comme un pilier fondamental de sa réussite. Les recommandations fournies visent à améliorer l'efficacité de la communication interne en organisant des rencontres ouvertes pour favoriser un échange constructif, minimisant ainsi les obstacles potentiels et renforçant la compréhension mutuelle au sein de l'organisation.

(MAHBOUB & BELHOUCINE , La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d’information, 2018), abordent l'importance de la communication interne en entrepris. Ils soulignant son rôle crucial dans la gestion de l'information, le partage des connaissances et l'amélioration de la prise de décision. L'étude se concentre sur une analyse simplifiée de la communication interne au sein d'une entreprise algérienne, INFRARAIL SPA unité de BENI SAF. La méthode utilisée est qualitative, basée sur des données recueillies auprès des employés pour

évaluer leur perception de la communication horizontale et verticale, ainsi que l'efficacité des canaux de communication internes. La problématique centrale est l'efficacité de la communication interne au sein de l'entreprise INFRARAIL SPA BENI-SAF, mettant en évidence les lacunes et les points forts du système actuel. L'article cherche à identifier les obstacles à une communication efficace et à proposer des recommandations pour améliorer les échanges d'informations et le partage des connaissances. Les résultats indiquent que la direction de l'unité communique clairement et suffisamment avec les employés, principalement à travers un réseau formel dominant. Cependant, la communication horizontale entre collègues est limitée, avec un faible pourcentage d'employés se sentant informés par leurs pairs. Il est également noté que le mouvement des représentants syndicaux est peu présent, ce qui restreint la communication ascendante. Les recommandations suggèrent d'encourager les échanges informels entre les salariés, tout en maintenant un contrôle stratégique et en alimentant ces interactions pour servir les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise. En conclusion, l'article souligne l'importance d'un équilibre entre les réseaux formels et informels de communication interne pour favoriser le partage d'informations, des connaissances et le développement des compétences au sein de l'entreprise. Il met en avant la nécessité pour les entreprises d'instaurer des espaces favorisant la communication ouverte et le partage, afin d'améliorer la coordination des actions et renforcer la culture d'apprentissage et d'échange au sein de l'organisation.

D’après (Touati & Benchikh , La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d’assurance et de réassurance, 2021), le rôle essentiel de la communication interne dans l'amélioration du bien-être des salariés au sein d'une entreprise, en se basant sur une étude menée à la Compagnie Internationale d'Assurance et de Réassurance (CIAR). La méthodologie adoptée repose principalement sur une approche quantitative, utilisant un questionnaire en ligne distribué à 30 salariés de la CIAR, dont 21 questionnaires ont été récupérés pour l'analyse des données. La problématique centrale abordée est de savoir si la communication interne peut contribuer à renforcer le bien-être des salariés. Les résultats de l'étude mettent en évidence plusieurs conclusions significatives, notamment la satisfaction des salariés quant aux moyens de communication internes, la corrélation entre la qualité de la transmission d'informations et le bien-être des salariés, l'importance de la confiance et de l'appartenance à l'entreprise pour le bien-être, ainsi que le rôle crucial de la libération de la parole des salariés dans le développement d'un environnement de travail favorable. Enfin, des recommandations pratiques

sont formulées pour les entreprises, visant à mettre en œuvre des stratégies de communication interne efficaces pour améliorer le bien-être des salariés, notamment en favorisant un climat de confiance, en valorisant les efforts des salariés et en encourageant la participation active des employés à travers divers dispositifs organisationnels.

2. La crise sanitaire covid 19

Selon (Lerari & Hamdaoui , Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes Cas de quelques PME de la wilaya de Guelma, 2020), l'impact de la pandémie sur les petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie, en se concentrant sur la gestion et les stratégies adoptées. La méthodologie utilisée semble être une analyse qualitative des effets du Covid-19 sur divers secteurs économiques, mettant en lumière les défis rencontrés par les PME et les réponses stratégiques mises en place. La problématique centrale semble être la capacité des PME à s'adapter et à survivre face à la crise sanitaire, en particulier en termes de gestion, de diversification et de coopération inter-entreprises. Les résultats de l'article soulignent que la crise du Covid-19 a eu des implications négatives sur de nombreuses entreprises, en particulier les plus petites, qui ont été confrontées à des difficultés de gestion, de production et de financement. Les PME ont dû réagir rapidement, certaines en augmentant la production de biens essentiels, tandis que d'autres ont dû cesser partiellement ou totalement leurs activités en raison des mesures de confinement. Les stratégies de diversification, de coopération inter-entreprises et d'adaptation aux besoins changeants des consommateurs ont été mises en avant comme des réponses efficaces à la crise. En outre, l'article souligne l'importance de l'innovation, de la différenciation et de la gestion stratégique des coûts pour renforcer la compétitivité des entreprises dans un contexte de crise.

En résumé, l'article met en lumière les défis rencontrés par les PME algériennes en raison de la pandémie de Covid-19, tout en soulignant l'importance de l'adaptabilité, de la diversification, de la coopération et de l'innovation comme des stratégies clés pour surmonter ces défis et assurer la résilience des entreprises face à des situations de crise.

(TEKPANZO K. Louis & NONKOUDJE S. Guillaume, Effet de la crise sanitaire du covid-19 sur l'endettement des très petites entreprises agro-alimentaires au Bénin, 2022), analysent l'impact dévastateur de la pandémie sur les petites et moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire dans ce pays. Dès son introduction, l'article souligne l'importance de comprendre les répercussions des crises sanitaires sur les entreprises, en particulier dans un contexte aussi spécifique que celui du

Bénin. La problématique centrale de l'étude consiste à évaluer comment la crise du Covid-19 a affecté l'endettement des TPE agro-alimentaires dans ce pays d'Afrique de l'Ouest. Pour ce faire, l'auteur adopte une approche qualitative, en menant des entretiens semi-directifs avec dix-sept propriétaires-dirigeants de ces entreprises, dont les données sont ensuite analysées à l'aide du logiciel Nvivo 9. Les résultats obtenus révèlent une situation préoccupante : la plupart des TPE dépendent fortement des institutions financières pour leur financement, mais la crise a entraîné une série de problèmes majeurs. Non seulement la demande pour leurs produits a diminué en raison des restrictions sanitaires et des perturbations économiques, mais les TPE ont également été confrontées à une augmentation des prix d'achat de leurs matières premières, rendant plus difficile le remboursement de leurs dettes. En effet, près de 82% des TPE interrogées font état de difficultés de non-remboursement, les obligeant à chercher d'autres moyens pour honorer leurs engagements financiers et conduisant à des retards de paiement des frais de location. Ces constats révèlent l'ampleur des défis auxquels sont confrontées les TPE agro-alimentaires au Bénin en raison de la crise sanitaire. Cependant, l'article souligne également certaines limites méthodologiques, notamment en ce qui concerne la collecte d'informations et l'absence de théorisation spécifique dans l'étude, ainsi que des questions sur la validité externe des résultats obtenus à travers une approche qualitative. En somme, cet article met en lumière l'urgence d'une attention accrue des décideurs politiques et des acteurs économiques pour soutenir ces entreprises cruciales dans leur relance post-Covid-19 et leur permettre de surmonter les défis financiers qui les entravent

Selon (Audreyanne Truchon & Rhizlane Hamouti, 2023) dans leur recherche intitulée « Impact du télétravail sur l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs en contexte de pandémie », ont tenté d'évaluer si le télétravail favorise l'accomplissement personnel et professionnel des travailleurs, en mettant en lumière les changements organisationnels induits par la pandémie. Les résultats soulignent que le télétravail a un impact positif sur la performance des travailleurs, leur satisfaction professionnelle et leur motivation. Les travailleurs se considèrent plus performants en télétravail, ce qui contribue à leur sentiment d'accomplissement professionnel. La rémunération, la performance au travail, l'équilibre travail-famille, l'ambition professionnelle et la motivation sont des aspects clés abordés dans l'étude. La méthodologie quantitative utilisée repose sur un questionnaire diffusé sur les réseaux sociaux pour collecter des données auprès des télétravailleurs. Malgré certaines limitations liées à l'échantillonnage et à la généralisation des

secteurs d'activité, les résultats mettent en avant l'importance du télétravail dans l'épanouissement des travailleurs en contexte de pandémie.

3. La communication interne et la conduite du changement

(Aichour, 2016) Dans « Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Étude de cas de la S. ci. Bs », met en lumière les défis rencontrés par l'entreprise dans son adaptation à une nouvelle culture managériale axée sur la performance économique. La méthodologie utilisée comprend une enquête qualitative auprès des employés, révélant des lacunes dans la communication interne, telles que la dépendance à la communication informelle, des informations émises par la direction jugée incomplètes et des difficultés pour les employés à discuter de leurs problèmes professionnels avec leur hiérarchie. Les implications de ces résultats soulignent l'importance cruciale de la communication interne comme moteur d'accompagnement du changement organisationnel et de motivation des employés. La recommandation principale est une formalisation de la politique de communication interne pour améliorer l'adhésion des employés aux objectifs et aux changements organisationnels.

(NAGA, 2018) Dans son article intitulé « La communication et la négociation comme leviers pour une conduite du changement organisationnel », examine les défis auxquels font face les entreprises contemporaines, en se concentrant sur la résistance au changement et la négociation dans le contexte de l'implémentation de nouveaux systèmes de rémunération. Une étude de cas menée dans une entreprise algérienne, ABC, est présentée pour illustrer ces concepts. L'étude qualitative s'appuie sur des entretiens semi-directifs avec quinze dirigeants de divers départements de l'entreprise. Les résultats révèlent que l'entreprise a identifié des lacunes dans son système de rémunération traditionnel, entraînant une insatisfaction parmi les employés. Pour remédier à cela, elle a opté pour un système basé sur les compétences, visant à améliorer la performance globale et les compétences des employés. La communication interne a été jugée cruciale dans ce processus, avec des canaux tels que les assemblées générales et le comité des sages facilitant l'implication des employés et la résolution des problèmes organisationnels. En conclusion, l'étude souligne l'importance de stratégies inclusives, impliquant une communication efficace, la négociation et la participation des employés, pour surmonter la résistance au changement et garantir le succès de l'adoption de nouveaux modèles de rémunération.

L’article publié par (Zerga , 2021) sur « Le management du changement par la communication interne : cas de la banque nationale d’Algérie » met en exergue l'importance cruciale de la communication interne dans le processus de gestion du changement, en se concentrant notamment sur son application au sein de la Banque Nationale d'Algérie (BNA). Face aux défis de la mondialisation, de l'internationalisation, de la privatisation et des avancées technologiques, les entreprises doivent s'adapter constamment pour assurer leur pérennité. Les managers se servent ainsi de la communication interne comme un levier moderne de management pour mobiliser, convaincre, motiver et engager le personnel dans cette dynamique de changement. L'article souligne également les obstacles potentiels liés à l'adaptation des collaborateurs à de nouveaux contextes, insistant sur le rôle crucial de la communication pour accompagner les équipes, écouter leurs préoccupations, trouver des solutions à leurs difficultés et maintenir une vision claire des objectifs du changement. En utilisant une méthode de recherche descriptive et analytique, l'auteure appuie ses arguments sur des données recueillies à partir de diverses sources, y compris des questionnaires distribués aux employés et aux dirigeants, et traitées à l'aide du logiciel SPSS Modeler. Les résultats de cette étude mettent en évidence que la communication interne est un pilier essentiel pour susciter l'implication et l'adhésion au changement au sein de la BNA. En soulignant l'importance de percevoir le changement comme une opportunité plutôt qu'une menace, l'article met en avant la lutte contre la résistance au changement et la nécessité de maîtriser efficacement les processus de changement au sein de l'entreprise.

Les auteurs (BACHAR & MAJDI , 2023) dans la recherche intitulée « Communication interne et résistance au changement organisationnel: vers un plan de communication socialement responsable », présentent une analyse approfondie sur l'impact des circuits de communication interne sur la résistance des travailleurs face au changement organisationnel dans le contexte des établissements de santé de la région de Casablanca-Settat, au Maroc La problématique de cette étude réside dans la compréhension des mécanismes de communication interne et de leur influence sur la résistance des travailleurs face au changement organisationnel. Il met en évidence l'importance de la communication interne dans la prévention de la résistance aux réformes, en particulier dans le cadre de l'Approche Systémique pour l'Amélioration de la Qualité (A.S.A.Q.). L'étude, menée selon une méthode qualitative, identifie plusieurs aspects cruciaux, notamment l'identification de l'A.S.A.Q., le milieu dans lequel elle opère, le rôle des médias dans l'initiation de la réforme, ainsi que les objectifs et stratégies de communication organisationnelle. Les résultats

mettent en lumière l'influence significative du circuit hiérarchique et des instances représentatives sur la perception du changement par les travailleurs, tant en termes de résistance que de volonté de changement. Les hypothèses testées confirment l'impact positif de ces circuits sur la volonté de changement, tandis que seule l'influence du circuit hiérarchique est confirmée sur la résistance au changement. Cependant, des limites telles que des questions de langue dans les questionnaires et la généralisation des résultats à d'autres régions du Maroc sont soulignées. Enfin, des questions de recherche supplémentaires sont proposées, notamment sur les autres facteurs de réussite du changement organisationnel et les formes de résistance spécifiques dans l'administration publique marocaine.

Section 2 : Cadre Conceptuel

1. La définition de la communication interne :

Au cours de notre étude, nous avons observé que le concept de communication interne a été abordé sous différentes perspectives par divers chercheurs. Ainsi, nous avons sélectionné les principales définitions énoncées dans la littérature pour mieux cerner cette notion :

Selon Christian Michon (1994, p. 1) « *La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.* »

Selon Décaudin, Igalens et Waller (2009, p. 1) « *L'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet et les blogs, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur* »

Selon CÉZANNE, C., LUU, P., SAGLIETTO, L., LOUFRANI-FEDIDA, S. (2019, p. 34) « *L'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion »*

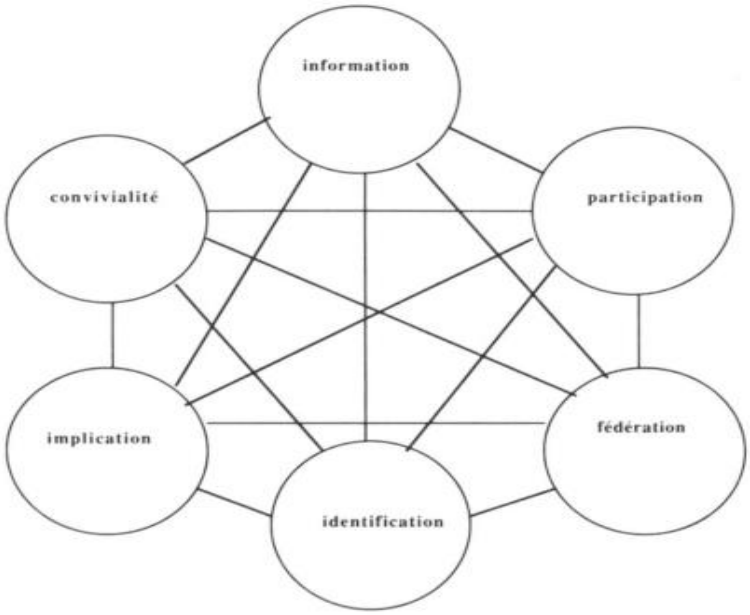
De ces définitions, nous avons retenu que la communication interne représente l'ensemble des moyens et processus mis en œuvre au sein d'une organisation pour permettre la circulation

d'informations, d'idées et de valeurs entre ses différents membres. Dépassant le simple cadre informatif, elle constitue un véritable outil stratégique de gestion des ressources humaines. Son rôle est en effet essentiel pour favoriser l'adhésion du personnel aux objectifs et à la philosophie de l'entreprise, renforcer le sentiment d'appartenance à une identité commune et développer l'engagement et l'implication de chacun. À travers différents canaux comme les journaux d'entreprise, l'affichage, les réunions ou encore les plateformes numériques, la communication interne anime la vie de l'organisation en établissant un dialogue permanent. Elle contribue ainsi à construire une véritable cohésion et solidarité internes, indispensables à la performance collective et à la mise en œuvre efficace de la stratégie

2. Les composantes de la communication interne :

Le chercheur Michon (Michon, 1994, p. 4) reconnaît l'existence de six composantes principales de la communication interne : l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification. . L'auteur souligne la difficulté de hiérarchiser ces composantes dans leur relation de cause à effet. Il les considère comme interactives ce qui signifie que chacune influence les autres et que leur valeur ajoutée résultante réside dans leur combinaison globale.

Figure 1: Les composantes de la communication interne



Source : (Michon, 1994, p. 5)

2.1. L’information :

La maîtrise de l'information est essentielle pour une entreprise, lui permettant de diffuser efficacement divers messages (professionnels, stratégiques, sociaux, affectifs) et de faciliter la circulation des informations. Une part importante du temps de travail, en particulier pour l'encadrement, est consacrée à communiquer. Être bien informé requiert de recevoir une information utile, à temps, claire et précise, tout en restant sélectif pour éviter la surcharge informationnelle. La qualité de l'information se mesure à de nombreux critères, comme la capacité de l'entreprise à accélérer son processus informationnel en situation de crise et la performance des circuits utilisés. Fondamentalement, l'information est la dimension primordiale à considérer, constituant la base vitale d'une communication interne réussie. (Michon, 1994, p. 5)

2.2. La convivialité :

La convivialité est le fondement essentiel pour construire un bon climat relationnel entre les personnes des différents métiers, fonctions et sites d'une entreprise. Elle stimule le désir de communiquer et d'échanger, évitant ainsi l'exclusion sociale et permettant de répondre au besoin humain de communication interpersonnelle, élément indispensable que ne peut satisfaire un simple système de production. Au-delà de favoriser les relations, la convivialité crée une dynamique propice à la circulation des flux d'informations, palliant les limites d'un système informationnel parfait par les ajustements permis par la communication informelle, sans toutefois tomber dans l'excès pouvant mener à la rumeur. L'entreprise peut encourager la convivialité à travers des fêtes, journées, événements impliquant le personnel, parrainage d'activités, ou encore simples moments de rencontre et de détente communs. (Michon, 1994, p. 6)

2.3. La participation :

La participation des employés dans l vie de l'entreprise est essentielle pour créer un environnement où chacun se sent acteur de sa propre contribution. Cela implique une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences, avec un management axé sur les ressources humaines. Au-delà d'une simple transmission d'informations, la communication interne doit favoriser un dialogue ouvert, où les idées de chacun sont prises en compte et où les décisions concernant l'ensemble de l'organisation sont discutées. Un véritable management participatif se caractérise par la valorisation des mérites individuels, la promotion du travail en équipe, la délégation de

responsabilités et la confiance accordée aux employés. Ces éléments contribuent à créer un environnement où chaque membre du personnel se sent impliqué et investi dans le succès global de l'entreprise. (Michon, 1994, p. 6)

2.4. La fédération :

La fédération au sein d'une organisation représente l'adhésion collective à des objectifs et des valeurs communes, favorisant un esprit de groupe et une solidarité. Elle s'appuie sur différents supports tels que le projet d'entreprise, la charte de valeurs et les règles de management pour promouvoir une communication fédératrice. En formant une communauté de pensée, elle guide les actions et initiatives vers des buts partagés, tout en encourageant la conscience d'un intérêt collectif dépassant les intérêts individuels ou de groupe restreint. La fédération permet de mobiliser toutes les individualités au service des objectifs de l'organisation, assurant ainsi une cohérence culturelle indispensable à son bon fonctionnement (Michon, 1994, p. 6)

2.5. L'implication :

L’implication professionnelle se manifeste par l'investissement actif de son énergie dans le travail, alignant cette motivation individuelle vers des objectifs collectifs au bénéfice de l'entreprise. Son efficacité dépend de l'harmonie entre les convictions personnelles et celles de l'organisation, ainsi que d'un encouragement général à l'initiative et à la conviction que les efforts individuels auront un impact tangible. Des signes tels que la fierté d'appartenir à l'entreprise, le dévouement au travail, la loyauté et la réactivité dénotent une forte implication. Cette dernière génère satisfaction lorsqu'elle rencontre peu d'obstacles, ce qui renforce l'efficacité et la qualité du travail. De plus, elle dynamise la communication interne, tandis qu'un manque d'implication entrave les échanges et diminue leur qualité. (Michon, 1994, p. 7)

2.6. L'identification :

L’identification au sein d'une entreprise exprime la profonde adhésion des individus à sa personnalité, sa culture et son identité. Elle se manifeste par un sentiment d'appartenance fort, renforcé lorsque l'on s'identifie pleinement à l'organisation. Cette identification peut rester intériorisée ou s'exprimer à travers des symboles visuels tels que les logos et les emblèmes, ainsi que par le biais de mythes, de rites et d'autres éléments fédérateurs. C'est un acte de reconnaissance et d'intégration à la communauté de l'entreprise, impliquant d'adhérer à ses valeurs, sa culture et

sa personnalité. Ces comportements respectueux et alignés avec les valeurs et la culture organisationnelles contribuent positivement à l'image interne et externe de l'entreprise, notamment auprès des nouveaux membres. (Michon, 1994, p. 7)

3. Les différents mouvements de la communication interne en entreprise :

Au sein d'une entreprise, la communication interne est une pratique fondamentale e qui rythme son fonctionnement quotidien. Cette dynamique communicationnelle se décline en trois mouvements distincts :

3.1. La communication descendante :

La communication descendante est le type de communication le plus répandu et naturellement utilisé dans les entreprises. C'est une communication à sens unique, partant de la direction vers les employés inférieurs dans la hiérarchie. Les émetteurs sont les managers et le top management, qui transmettent des informations à l'ensemble des équipes, départements et services se trouvant plus bas dans l'organigramme. L'objectif principal de ce mode de communication formel est de diffuser des informations réglementaires, résoudre les conflits internes, expliquer et informer sur les projets en cours, etc. (MAHBOUB & BELHOUCINE , 2018, p. 8)

3.2. La communication ascendante :

Se caractérise par un flux inversé par rapport à la communication descendante, émergeant depuis la base de la hiérarchie vers son sommet. Elle émane des employés vers la direction, se manifestant sous forme de réclamations ou lors de réunions organisées par les syndicats. Son objectif principal est de générer un retour d'information (feed-back). Ce type de communication peut jouer un rôle crucial dans l'amélioration des performances organisationnelles. Lorsque structurée par les responsables syndicaux, elle revêt un caractère formel avec des émetteurs et des récepteurs identifiés. Toutefois, elle peut également être informelle et spontanée lorsqu'elle n'est pas organisée. Dans ce cas, les responsables syndicaux peuvent simplement lancer une information afin de susciter des réactions et des discussions, qu'ils peuvent ensuite exploiter pour prendre des décisions éventuelles. (MAHBOUB & BELHOUCINE , La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d’information, 2018, p. 9)

3.3. La communication latérale :

Se caractérise par l'absence de structure hiérarchique. Elle se produit entre des équipes de même niveau hiérarchique, sans nécessité de validation d'un niveau supérieur. Ce type de communication, également connu sous le nom de communication horizontale, vise à partager les connaissances au sein du personnel de l'entreprise afin de réduire les barrières et les silos, et d'améliorer la coordination des actions entre les employés. Bien que cette communication informelle soit encouragée pour favoriser un meilleur fonctionnement organisationnel, elle doit également être surveillée et régulée. (MAHBOUB & BELHOUCINE , La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information, 2018, p. 9)

Tableau 1: les mouvements de la communication interne

Mouvement		Supports	Fonction
La communication descendante	C'est l'information la Plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonée, vidéo…	Outils classiques de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « bas » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boite à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal d'entreprise… Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échange verbal, tract, lettre ouverte) ou indirectes (Bruits, rameurs)	Tardivement reconnue, difficilement maitrisée, la communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprise. Voire négligée : Est-elle bien nécessaire ? Ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? Or elle se révèle fondamentale, permettant de connaitre les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise
La communication horizontale	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteur, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connait, les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures : rencontres interservices, tribunes libres ouvertes dans différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage…).	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder « l'esprit-maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : (Marie-Héléne & Thierry , 2009, p. 177)

4. Les différents supports de la communication interne :

Les outils de communication sont les moyens utilisés pour transmettre les messages aux destinataires ciblés. Le choix de ces outils de communication est fait une fois que les objectifs de communication ont été validés et il existe quatre principales catégories d'outils de communication : oraux, visuel, écrite et technologiques (MAHBOUB, 2020, p. 37)

4.1. Les outils oraux :

Il existe plusieurs moyens de communication orale

- **Les réunions :** les réunions sont des rencontres entre membres du personnel visant à examiner un problème, partager des informations, des décisions ou des stratégies (MAHBOUB, 2020, p. 37)
- **La radio :** la radio, bien qu'importante pour créer et renforcer le sentiment d'appartenance, est parfois sous-utilisée en entreprise « *il ne s'agit pas de diffuser en continu des informations sur une radio interne, mais de savoir l'utiliser en fonction des lieux de rassemblement du personnel et en fonction des messages de communication que l'on souhaite diffuser* » (Naguyen-Thanh, 1991)
- **Le téléphone :** représente non seulement une solution pour pallier l'indisponibilité physique, mais également un moyen de diffusion d'informations de manière permanente. (MAHBOUB, 2020, p. 38)
- **La conférence :** est un outil de communication permettant de transmettre des informations, qu'elles soient d'ordre général ou technique, à un auditoire spécialisé. (MAHBOUB, 2020, p. 38)
- **Les séminaires, les formations et les animations :** servent de plateformes pour partager des informations, des connaissances et favoriser l'apprentissage. (MAHBOUB, 2020, p. 38)
- **Les circuits informels :** représentent les relations qui se développent entre les différents groupes au sein de l'entreprise. Ils sont parfois utilisés pour contrer la propagation de rumeurs, mais peuvent également être perçus comme un moyen de manipulation. (MAHBOUB, 2020, p. 38)

- **Les outils audiovisuels :** L'efficacité des outils audiovisuels réside dans leur capacité sophistiquée à diffuser des informations de manière mémorable et facile à comprendre. (MAHBOUB, 2020, p. 39)
- **Le film :** les films d'entreprise sont une technique moins fréquemment employée, mais ils doivent être adaptés aux besoins et aux attentes du personnel. (MAHBOUB, 2020, p. 39)
- **Les vidéos et les diapos :** Les vidéos et les diapositives partagent des similitudes avec les films, mais ils sont plus largement utilisés en raison de leurs coûts de réalisation et/ou de modification plus abordables. (MAHBOUB, 2020, p. 39)
- **Les affiches :** Les affiches, présentes généralement dans la plupart des entreprises, sont un moyen peu coûteux, facile à mettre en place et à gérer. Elles peuvent prendre la forme de papier ou d'affiches lumineuses. Bien que largement utilisé, l'affichage interne est souvent négligé. Il transmet divers types de messages et d'informations, tels que les informations légales et obligatoires pour le personnel, les annonces, les suggestions spécifiques, les informations hiérarchiques, etc. (MAHBOUB, 2020, p. 39)

4.2. Les outils écrits :

Représentent le premier moyen de communication, ayant évolué du support papier aux formats électroniques. (MAHBOUB, 2020, p. 39)

- **La note de service :** est un outil essentiel de communication opérationnelle. Elle fournit des directives et des explications, pouvant concerner l'ensemble ou une partie du personnel. Les mots utilisés doivent être simples, évitant les styles littéraires et les paragraphes longs, pour indiquer clairement la direction à suivre, le destinataire et le moment des actions à entreprendre. (MAHBOUB, 2020, p. 39)
- **La boite à idées ou à suggestions :** est un moyen par lequel le personnel participe à l'amélioration de la gestion, des conditions de travail, de la communication et des relations interpersonnelles, afin de résoudre les divers dysfonctionnements. L'entreprise devrait régulièrement examiner les propositions et fournir un retour d'information afin de motiver le personnel à participer en proposant des suggestions claires et concrètes. (MAHBOUB, 2020, p. 40)

- **La lettre confidentielle :** émanant du PDG à destination de certaines catégories de salariés, contient des informations personnalisées, exclusives ou confidentielles. (MAHBOUB, 2020, p. 40)
- **Le rapport écrit :** est un document qui offre une synthèse sur un sujet spécifique. Il doit être concis et inclure une conclusion claire, une proposition ou une idée. Il peut également être enrichi de graphiques, de tableaux, de photos ou d'autres éléments pour renforcer sa démonstration et son explication. Ces rapports aident les dirigeants dans leur processus de prise de décision. (MAHBOUB, 2020, p. 40)

4.3. Les outils technologiques :

Avec les avancées constantes dans le domaine de la communication, de nouveaux outils technologiques sont continuellement mis à la disposition des entreprises et sont en constante évolution. (MAHBOUB, 2020, p. 40)

- **Les messageries :** offrent un moyen rapide et interactif de transmettre des informations, nécessitant un accès à un réseau intranet ou internet. (MAHBOUB, 2020, p. 40)
- **L'intranet :** est un réseau informatique interne spécifique à une entreprise, distinct d'internet. Il est réservé aux employés et permet une connexion permanente, offrant l'accès à une base de données documentaire partagée contenant divers types de documents tels que texte, images, vidéos et sons. (MAHBOUB, 2020, p. 40)
- **Les bases de données :** sont des systèmes organisés d'informations, conçus pour être facilement localisables et mises à jour afin de faciliter leur utilisation. Leur présence est essentielle pour assurer le bon fonctionnement des données, simplifiant ainsi l'exécution des tâches et archivant les informations à traiter. (MAHBOUB, 2020, p. 40)

5. Les objectifs de la communication interne :

Trois objectifs principaux sont à distinguer :

5.1. Au service du projet d’entreprise :

La communication interne au sein d'une entreprise joue un rôle essentiel en soutenant son projet socio-économique. Elle vise à présenter les objectifs et les mécanismes du projet de l'entreprise, en s'appuyant sur des initiatives concrètes découlant de ses orientations stratégiques et de ses engagements financiers. (ABOURA & N.SARI, 2018, p. 28)

5.2. Accompagner le management :

La communication est étroitement liée au management au sein de l'entreprise. Cette imbrication découle de la pratique quotidienne des relations organisées entre les différents niveaux hiérarchiques et les diverses équipes de travail. La communication accompagne ainsi le management à tous les échelons, permettant de coordonner les actions et les échanges entre les différentes entités de l'organisation. Cette synergie entre communication et management favorise la cohésion et la performance globale de l'entreprise. (ABOURA & N.SARI, 2018, p. 28)

5.3. Relier et uniformiser :

Le troisième but majeur de la communication interne est d'établir une cohésion en unifiant le langage, la culture et les valeurs au sein de l'entreprise, favorisant ainsi un sentiment d'appartenance. Elle instaure un langage partagé qui guide chacun dans l'orientation et l'ajustement de son comportement professionnel. (ABOURA & N.SARI, 2018, p. 28)

6. La crise sanitaire du COVID-19 :

Une crise sanitaire se caractérise par la propagation d'une épidémie sur une vaste zone géographique, affectant une part importante de la population. Plusieurs facteurs déterminent la transformation d'une maladie en pandémie, notamment le délai d'incubation avant l'apparition des premiers symptômes, la période de contagion, le degré de contagiosité de l'agent pathogène, l'immunité de la population et le mode de transmission. Le coronavirus SARS-CoV-2, responsable de la maladie infectieuse Covid-19, a été identifié comme transmissible entre humains dès la mi-décembre 2019. Les mesures de précaution, telles que la distanciation sociale d'au moins un mètre, ont été recommandées pour limiter la propagation, bien que des distances de deux mètres ou plus aient été suggérées dans certains cas, notamment lors de la toux ou des éternuements, où le virus peut être projeté sur une distance allant jusqu'à huit mètres, dépassant ainsi les recommandations habituelles. La pandémie de Covid-19 a eu des répercussions majeures sur les activités commerciales et économiques, perturbant profondément la vie des entreprises (TEKPANZO K. & NONKOUDJE S. , 2022, p. 1313)

6.1. L’origine de la crise sanitaire :

La première apparition du SRAS remonte à 2003, mais le SRAS-CoV-2, comme le nomme la communauté scientifique, semble clairement d'origine animale. Son émergence s'est produite en Chine, entre août et décembre 2019, précisément sur le marché de Wuhan. Ce marché, accueillant plus de 600 stands proposant diverses espèces animales (vivantes, mortes, congelées), présentait des conditions d'hygiène virale précaires et attirait quotidiennement plus de 10 000 visiteurs. Les premières analyses des patients atteints du coronavirus ont révélé que 27 des 41 personnes hospitalisées avaient été en contact avec ce marché.

Cependant, les scientifiques, y compris les biologistes et les spécialistes des maladies bactériologiques ou infectieuses, ne sont pas unanimes quant à l'origine exacte de ce virus. Certains soutiennent que le virus a pu s'adapter à l'environnement du marché de Wuhan, ce qui en ferait le lieu idéal pour son développement et sa transmission entre espèces. D'autres estiment que bien que le marché de Wuhan ait probablement favorisé la propagation du virus, le premier contact entre l'homme et l'animal pourrait avoir eu lieu ailleurs. (VAN, 2024)

6.2. Impact de la crise du covid-19 sur les entreprises de l’Algérie :

En Algérie, une étude menée par le Centre de Recherche en Économie Appliquée au Développement (CREAD) en 2020 a examiné l'impact de la pandémie de Covid-19 sur la stabilité financière des entreprises. Les résultats ont montré que cette crise a eu des répercussions importantes, notamment une réduction des effectifs, la suspension partielle voire totale de certaines activités, ainsi que le report des investissements. Après la mise en place du confinement afin de contenir la propagation de la pandémie, une enquête a révélé que 93% des entreprises interrogées ont rencontré des difficultés dans la commercialisation de leurs produits. De plus, 63% de ces entreprises ont été contraintes de suspendre totalement leurs activités en raison du confinement ou de la baisse d'activité qui en a résulté. En outre, 11% des entreprises enquêtées ont signalé des difficultés liées au confinement du personnel et à la réduction des moyens de transport, tandis que 8% ont indiqué des problèmes de financement et une augmentation de leurs dettes pendant cette période. D'après les résultats de la même enquête, 56% des employés n'ont pas pu retourner sur leur lieu de travail en 2020 en raison de la crise sanitaire. Cet impact a été particulièrement prononcé dans les secteurs des services et du BTP (bâtiment et travaux publics). (Ouennoughi, 2023, p. 596)

7. La communication interne et la crise sanitaire :

Nous constatons que l'accompagnement du changement au sein d'une organisation est souvent lié à une communication interne efficace. Ces deux éléments sont étroitement liés et se renforcent mutuellement. Le processus de changement favorise les interactions entre les membres de l'organisation, les ajustements continus et remet en question les pratiques établies, nécessitant ainsi une communication interne transparente et cohérente pour accompagner ces transformations. Ainsi, la communication interne joue un rôle majeur dans la facilitation de son acceptation avec le moins de résistance possible.

7.1. La notion de changement :

Le thème du changement a été abordé par plusieurs auteurs et selon Pierre Collerette, Delisle et Perron *« le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »* (Collerette, Delisle , & Perron, 1997, p. 20)

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est le « *processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations »* (GROUARD & MESTON, 1998, p. 98)

Le changement peut être considéré comme un processus continu de transition d'un état à un autre, observé à la fois dans l'environnement et au sein des organisations, caractérisé par des modifications significatives ou subtiles des structures, des pratiques et des compétences, en vue d'atteindre des objectifs spécifiques ou de s'adapter aux exigences changeantes du contexte

7.2. La notion de conduite de changement :

La conduite du changement peut être définie comme un ensemble structuré de principes, de méthodes, d'outils, de pratiques et de comportements visant à définir et à mettre en œuvre une démarche de changement. Cette démarche vise à faciliter la transition d'un état initial, représenté par l'état A, vers un nouvel état désiré, représenté par l'état B, avec les meilleures chances de réussite possible (DRESSAYER, GOUSSARD, & SABATHIER, 2015, p. 14)

7.3. Les leviers de la conduite de changement :

Pour initier et mettre en œuvre le changement organisationnel en entreprise, on identifie trois grandes catégories de leviers : La communication interne, la formation et l'accompagnement.

7.3.1. La communication interne :

Selon Giroux et Giordano (1998) étudient l'interaction communication et changement. Elles proposent deux modalités de la relation l'une privilégiant le « monologue » et l'autre le « dialogue ». Le monologue est souvent utilisé dans des situations de changement dramatique, où la direction diffuse ses intentions de manière directive. Cependant, cette approche ignore souvent les réactions et les besoins des destinataires, se limitant à une communication descendante. En revanche, le dialogue favorise une communication bidirectionnelle, permettant une compréhension mutuelle et une co-construction du sens. Bien que cette approche puisse être plus efficace sur le long terme, elle peut rencontrer des résistances en raison de l'habitude des méthodes unilatérales et de la méfiance envers les processus de communication formels La communication est un élément indispensable dans tout projet de conduite du changement. La communication interne pour le changement doit être adaptée aux publics cibles identifiés, en prenant en compte les différentes façons dont chacun interprète les informations. Avant tout, il est crucial de définir clairement les objectifs de cette communication. L'utilisation des supports de communication doit être soigneusement planifiée et ajustée en fonction des besoins spécifiques du projet. (Pesqueux, 2015, p. 54)

7.3.2. La formation :

Pour assurer le succès du changement, il est crucial que les personnes concernées soient formées et dotées des compétences nécessaires pour remplir leurs nouvelles responsabilités. Cette formation doit être basée sur une évaluation des compétences actuelles par rapport à celles requises. Les modalités de formation, qu'elles soient en ligne ou en présentiel, internes ou externes, doivent être adaptées aux besoins et aux capacités individuels. (MAHBOUB, 2020, p. 156)

7.3.3. L'accompagnement :

Le processus d'accompagnement du changement est généralement perçu comme une démarche continue, composée d'étapes successives, qui ne connaît pas de fin déterminée. (MAHBOUB, 2020, p. 157)

L’accompagnement se décline en trois actions :

- Le traitement des impacts : identifier les parties prenantes du changement ainsi que les écarts potentiels à travers un document structuré appelé fiche d'impacts. Des sessions de brainstorming avec les acteurs opérationnels sont organisées pour définir de manière exhaustive les impacts du changement, les actions nécessaires à entreprendre et les résultats attendus de ces réflexions. (MAHBOUB, 2020, p. 157)
- Le coaching : constitue une méthode d'accompagnement individuel qui offre aux managers une meilleure appréhension des mécanismes sous-tendant leurs actions de changement. Ce processus implique des entretiens où les réponses fournies permettent d'élaborer un plan d'action. Les séances de coaching abordent trois aspects essentiels : les motivations à l'origine de la décision de changement, les démarches concrètes pour sa mise en œuvre, ainsi que le suivi et l'exploitation des résultats obtenus. (MAHBOUB, 2020, p. 157)
- La création de nouveaux outils de gestion : Cette approche est mise en œuvre pour offrir une perspective renouvelée sur un environnement professionnel ayant subi des changements. L'adaptation des outils incite les acteurs à ajuster leurs méthodes de travail tout en réfléchissant à l'utilité et aux objectifs sous-jacents de ces pratiques. (Autissier & Moutot, 2003)

8. Le rôle de la communication interne dans la gestion du changement :

Le rôle principal de la communication interne se concentre sur deux axes essentiels : tout d'abord, elle vise à présenter la finalité du changement ainsi que les ressources qui lui seront dédiées. Cette présentation permet à chacun de comprendre la raison d'être du projet de changement et éventuellement de s'y engager. Ensuite, elle annonce les moyens mis en œuvre pour rassurer les personnes impliquées dans le projet. La possibilité de négocier les différentes voies autorise les employés à participer activement à la définition des modalités du changement, conditionnant ainsi leur adhésion à la qualité de cette participation.

La communication interne ne se limite pas à transmettre les messages de la direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement. Elle vise également à créer des espaces d'échange entre les différents groupes et individus. Que ce soit à travers des réunions, des forums, des communications écrites ou orales, ces espaces permettent à chacune des parties prenantes de partager ses interrogations et d'obtenir des explications. Il est crucial de gérer

efficacement les incompréhensions et les diverses formes de résistance. Pour l'entreprise, les enjeux majeurs de la communication interne sont l'information, la réassurance et l'implication, surtout dans un contexte de changement constant et de fonctionnement sous pression. La communication ne peut remplir ces objectifs que si elle est intégrée le plus tôt possible au projet de changement stratégique. Aujourd'hui tous les types d'entreprises sont confrontés au besoin de s'adapter aux évolutions du marché pour rester compétitives. Les directions générales doivent donc anticiper ces évolutions et mettre en place des programmes de changement dans leurs entreprises en analysant les tendances macroéconomiques et microéconomiques.

Cependant, tout changement doit être pensé en tenant compte de son impact sur les employés et en les préparant adéquatement. C'est pourquoi la communication interne doit intervenir très tôt dans le processus, afin d'initier, accompagner et renforcer le projet de changement, et ensuite évaluer ses effets pour procéder aux ajustements nécessaires. (DECAUDIN , IGLENS, & WALLER, 2009, p. 123)

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE ET PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE

Ce chapitre se divise en deux sections principales. La première section exposera le contexte organisationnel dans lequel s'inscrit notre domaine d'étude. Nous aborderons ensuite, dans la deuxième section, les différentes méthodes et outils que nous avons mobilisés pour mener à bien notre recherche sur le terrain.

Section 1 : Contexte Organisationnel

Cette section vise à fournir une vue d'ensemble de l'organisme où nous avons réalisé notre stage, en présentant ses objectifs, ses missions, ainsi que sa structure organisationnelle. Nous examinerons également les missions spécifiques de notre structure d'accueil et son rôle au sein de l'organisation.

1. Présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM :

Algérie Télécom, une société par actions à capitaux publics, est active dans le secteur des réseaux et services de communication électronique. Elle occupe une position de leader sur le marché des télécommunications en Algérie, un marché en plein essor. La société propose une vaste sélection de services voix et données à une clientèle variée, qu'elle soit résidentielle ou professionnelle.

Sa création a été officialisée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, qui a réorganisé le secteur des Postes et Télécommunications. Cette loi a notamment séparé les activités postales de celles des télécommunications, et a établi les règles générales concernant les deux domaines ainsi que les directives du conseil national aux participations de l'État (CNPE) du 1er mars 2001, instituant une Entreprise Publique Économique appelée "Algérie Télécom".

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, au capital social de 115.000.000.000,00 Dinars et inscrite au centre national du registre de commerce le 11 mai 2002 sous le numéro 02B 0018083

Entrée officiellement en activité à partir du 1er janvier 2003, elle s'engage dans le monde

Technologies de l'Information et de la communication avec trois objectifs :

- Rentabilité.
- Efficacité

- Qualité de service.

1.1. Activités de l'organisme d'accueil :

Algérie Télécom est l'acteur principal des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités, à savoir :

- La téléphonie fixe : est l'activité secteur principal dans lequel Algérie Télécom détient actuellement un monopole.
- La téléphonie mobile : Algérie Télécom intervient aussi dans le domaine de mobile avec la filiale Mobilis
- Le réseau satellitaire : services de télécommunications s'appuyant le réseau THURAYA.
- L'accès internet.

1.2. Les principales activités d'Algérie Télécom comprennent :

- Algérie Télécom offre des services de télécommunications qui facilitent le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques et d'informations audiovisuelles.
- Algérie Télécom se charge de développer, d'exploiter et de gérer à la fois les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Algérie Télécom assure l'établissement, l'exploitation et la gestion des interconnexions avec tous les opérateurs de réseaux.

2. Objectifs de l'organisme d'accueil :

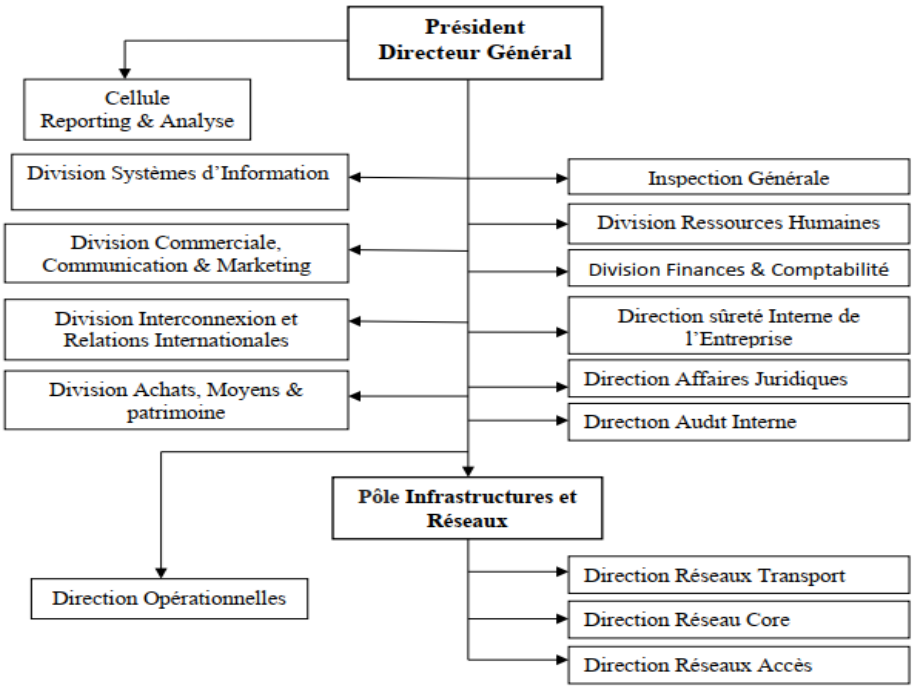
2.1. Les objectifs d'Algérie Télécom sont :

- Élargir la gamme des services téléphoniques et rendre l'accès aux services de télécommunications plus facile pour un plus grand nombre d'utilisateurs, notamment dans les zones rurales.
- Améliorer la qualité des services fournis et élargir la gamme des offres proposées afin de rendre les services de télécommunications plus compétitifs.
- Établir un réseau national de télécommunications solide et interconnecté avec les autoroutes de l'information.

2.2. Organisation de l'organisme d'accueil :

Pour une meilleure compréhension de la structure d'Algérie Télécom, il est nécessaire de représenter graphiquement toutes ses composantes à l'aide d'un organigramme.

Figure 2: Organigramme d'Algérie Télécom



Source : Document interne d'Algérie Télécom

3. Présentation et organisation de la structure d'accueil :

La direction de la marque et de la communication d'Algérie Télécom est chargée de définir et de mettre en œuvre la stratégie de communication au sein de l'entreprise. Elle veille à la protection de l'image et de la réputation de l'entreprise, ainsi qu'au développement de sa notoriété et de son rayonnement. Elle assure également la cohérence des différentes activités de communication.

3.1. La mission de la direction de la communication d'Algérie Télécom :

- Définir l'identité de Algérie Télécom auprès de son public à travers une communication efficace et cohérente.
- Mettre en avant l'engagement civique d'Algérie Télécom et sa contribution intégrale au développement de la société.
- Faire de la numérisation un moyen d'acquérir des clients.

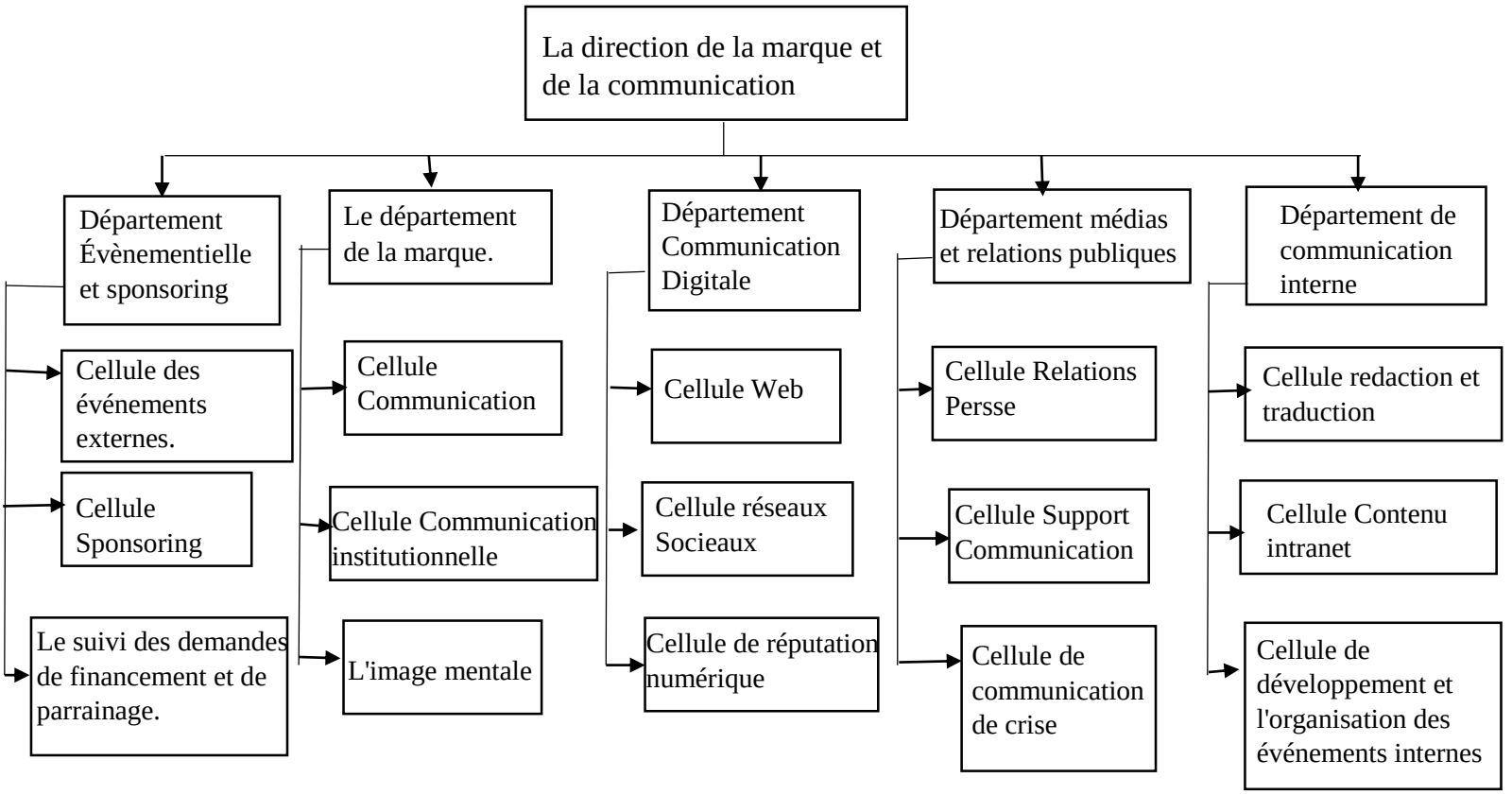
- Jouer un rôle actif dans l'évolution des télécommunications en Algérie et garantir le succès des projets.

3.2. Organisation de la structure d'accueil :

Pour mener à bien ses missions, la Direction de la Communication est organisée en Cinque départements placés sous l'autorité du Directeur Exécutif. Chaque département se voit confier un ensemble de responsabilités liées aux activités de la Direction de la Communication.

La structure de cette dernière est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure 3: l'organigramme de la direction de la marque et de la communication



Source : document interne de l'entreprise

4. La direction de la marque et de la communication :

4.1. Département de la communication interne :

- Organisation des événements internes.
- Assurer la transmission des informations aux employés via les moyens de communication internes disponibles.
- Enrichissement de la plateforme d'information interne de l'entreprise

4.2. Département médias et relations publique :

- Maintenir de bonnes relations avec divers médias régionaux électroniques, écrits, audiovisuels.
- Signaler et gérer les articles et publications négative.
- Assurer une large diffusion des communiqués de presse du département de la marque et de la communication.

4.3. Département Évènementielle et sponsoring :

- Représenter Algérie Télécom lors d'événements et d'expositions.
- Promouvoir une image positive de la marque de l'entreprise.
- Présenter les produits et services d'Algérie Télécom.
- Assurer la conformité aux parties prenantes concernées par les opérations de parrainage.

4.4. Département Communication Digitale :

- Gérer le site web de l'entreprise ainsi que ses comptes officiels sur les réseaux sociaux.
- Surveiller la réputation en ligne et l'image de l'entreprise sur Internet.
- Promouvoir les services et produits de la marque de l'entreprise à travers les canaux numériques.

4.5. Le département de la marque :

- Assurer une visibilité optimale de la marque aux points de contact avec les clients.
- Garantir la facilité et la cohérence des informations commerciales disponibles aux points de contact avec les clients.
- Exploiter le contenu publicitaire fourni par la direction de la marque et de la communication.

Figure 4: logo d'Algérie télécom

Section 2 : méthodologie de la recherche

Dans cette section, nous proposons une analyse exhaustive de la méthodologie de recherche adoptée pour cette étude. Cela inclut une description détaillée des outils et des techniques de collecte de données employés, ainsi que des instruments d'analyse utilisés. La sélection de la méthode de recherche a été effectuée minutieusement afin d'assurer l'atteinte des objectifs de l'étude.

1. Posture épistémologique :

L'épistémologie est la branche de la philosophie qui étudie la nature, l'origine et les limites de la connaissance humaine. Elle se concentre sur la compréhension de la manière dont nous acquérons la connaissance, évaluons sa validité, et déterminons les critères de vérité et de croyance justifiée. Comme l'explique Audi (2010), l'épistémologie s'intéresse aux questions fondamentales telles que "Qu'est-ce que la connaissance ?", "Comment la connaissance est-elle obtenue ?", et "Quelle est la différence entre savoir et simplement croire ?" Cette discipline examine les processus par lesquels

les connaissances sont affirmées, contestées et acceptées, fournissant un cadre pour comprendre et critiquer les méthodes de recherche et les bases de la théorie (Audi, 2010)

Le positionnement épistémologique adopté pour cette recherche est le post-positivisme. Cette perspective est particulièrement adaptée pour étudier les phénomènes complexes et nuancés tels que la communication interne durant une crise sanitaire, où les perceptions et les expériences individuelles jouent un rôle clé. Le post-positivisme est une évolution du positivisme, qui, tout en reconnaissant l'importance des méthodes scientifiques rigoureuses pour la collecte et l'analyse des données, admet que la connaissance est toujours provisoire et potentiellement réfutable (Phillips & Burbules., 2000).Cette approche permet d'incorporer la subjectivité inhérente à la recherche qualitative, reconnaissant que les perceptions des individus, bien qu'imparfaites, fournissent des insights précieux pour comprendre des situations complexes et dynamiques (Creswell, 2013).

En choisissant le post-positivisme, cette étude cherche à équilibrer entre l'objectivité recherchée par les méthodes scientifiques et la subjectivité des expériences vécues par les employés. Les entretiens semi-directifs permettront de capter en profondeur les perspectives des participants, tout en suivant un cadre méthodologique structuré pour assurer la rigueur et la fiabilité des interprétations (Patton, 2002)

2. Approche Méthodologique :

L'approche méthodologique désigne le cadre général adopté pour la collecte et l'analyse des données dans une recherche. Cette approche englobe les techniques, les méthodes et les procédures utilisées pour obtenir et traiter les informations nécessaires à la résolution des questions de recherche. Selon Creswell (2014) l'approche méthodologique définit non seulement le type de données collectées (qualitatives, quantitatives, ou mixtes) mais aussi la manière dont ces données seront recueillies, analysées et interprétées. (Creswell, 2014)

Pour cette étude, une approche qualitative a été adoptée afin de permettre une compréhension profonde et nuancée des phénomènes étudiés. Selon Creswell (2014) la recherche qualitative est idéale pour explorer les questions de comment et pourquoi, particulièrement quand il s'agit de comprendre les dynamiques complexes au sein des organisations. Cette méthode est particulièrement appropriée pour examiner les stratégies de communication interne et leur réception pendant la crise sanitaire (Creswell, 2014)

3. Techniques de Collecte de Données :

3.1. Entretiens Semi-directifs :

Les entretiens semi-directifs constituent une technique de collecte de données centrale dans cette étude qualitative. Ils sont particulièrement adaptés pour explorer en profondeur les perceptions, les expériences et les attitudes des participants en permettant une interaction flexible entre l'intervieweur et l'interviewé. Cette méthode permet à l'intervieweur de suivre un guide d'entretien prédéfini tout en laissant la liberté aux participants de développer leurs réponses et de diriger la conversation vers des domaines jugés pertinents par eux-mêmes. Rubin et Rubin(2012) affirment que les entretiens semi-directifs facilitent la collecte de données riches et détaillées, essentielles pour comprendre les nuances des expériences personnelles et organisationnelles. (Rubin & Rubin, 2012)

3.2. Étude documentaire :

Dans cette recherche, nous avons adopté une approche tripartite pour l'analyse documentaire afin d'explorer plus en profondeur la communication interne durant la crise sanitaire. D'abord, nous nous sommes intéressés aux documents internes comme les courriels, les bulletins d'information et les directives officielles pour découvrir les réactions et stratégies mises en place par l'organisation en réponse à la crise. Ensuite, nous avons consulté les articles de recherche et les travaux académiques portant sur des sujets connexes pour contextualiser et comparer les pratiques observées dans l'entreprise, ce qui permet d'évaluer l'adéquation ou les écarts par rapport aux normes et tendances actuelles en matière de communication en période de crise. Enfin, l'analyse de livres théoriques sur la gestion de crise et la communication interne apporte des éclairages théoriques et des comparaisons avec d'autres contextes industriels ou historiques, ce qui enrichit ma compréhension des initiatives de l'entreprise et de leur impact potentiel.

3.3. Population et échantillon :

L’échantillon dans une recherche qualitative n'est généralement pas guidé par la nécessité de représenter statistiquement la population mais par l'intention de comprendre en profondeur des phénomènes complexes. Les chercheurs utilisent souvent des techniques de sélection non probabiliste telles que l'échantillonnage intentionnel, l'échantillonnage théorique, ou l'échantillonnage par convenance pour recruter des participants qui sont jugés être particulièrement

riches en informations (Creswell & Poth, 2018) .Ces méthodes permettent aux chercheurs de se concentrer sur des individus, des situations ou des sites qui maximisent les opportunités de découvrir, de comprendre et de gagner des insights sur des issues centrales à l'étude.

La population cible de cette étude comprend les employés d'Algérie Télécom qui ont été directement impliqués dans l'état de communication interne durant la crise sanitaire de COVID-19. Cette population est choisie car elle offre une perspective unique et directe sur les stratégies de communication interne et leur efficacité en temps de crise. Les employés de différents départements et niveaux hiérarchiques peuvent fournir des perspectives variées sur la manière dont les informations ont été partagées et perçues à travers l'organisation.

Pour cette étude, un échantillon de cinq employés. Ces employés sont les cadres d'Algérie Telecom responsable de la communication interne.

Cet échantillon a été sélectionné donc selon une approche de type non probabiliste et de convenance. Les participants ont été choisis en fonction de leur implication directe dans les processus de communication pendant la crise et de leur disponibilité à participer aux entretiens.

3.4. Description de l'échantillon :

Les personnes interviewées ont été choisies avec soin, car la qualité et la fiabilité des informations recueillies dépendent principalement de leurs réponses. La sélection a été faite en fonction de leurs postes au sein de l'entreprise, garantissant qu'ils sont directement impliqués dans notre sujet de recherche. Par conséquent, ces individus étaient les plus qualifiés pour fournir des réponses détaillées et pertinentes à nos questions. Afin de garantir des résultats plus fiables, un traitement micro a été mis en place, où un total de trois (3) personnes ont été sélectionnées parmi le groupe initial de cinq (5) Parce que la cellule de communication de crise et la cellule de développement et d'organisation des événements internes ont été créées après la crise sanitaire, elles n'ont pas joué un rôle dans la communication interne pendant la crise.

Le tableau ci-dessous présente les noms des personnes interrogées, leurs postes et la durée des entretiens :

Tableau 2: profils des répondants

Variable	Spécification	Nombre	Date de l'entretien	La durée de l'entretien
Le Sexe	• Homme • Femme	3 2		
Les Années D'expérience	• 7 à 9 • Plus de 10	4 1		
Poste occupé	• Chef de département de communication interne • Chef de cellule de Contenu intranet • Chef de cellule de développement et l'organisation des évènement interne • Chef du cellule Support Communication • Chef du cellule de Communication de Crise	1 1 1 1 1	14/05/2024 14/05/2024 15/05/2024 16/05/2024 16/05/2024	45 minutes 42 minutes 20 minutes 30 minutes 15 minutes

Source : développer par nous même

En ce qui concerne le sexe des répondants, il y a une légère majorité d'hommes (60%) par rapport aux femmes (40%) et pour les années d'expérience, la grande majorité (80%) des répondants ont entre 7 et 9 ans d'expérience, tandis que seulement 20% ont plus de 10 ans d'expérience.

Concernant les postes occupés, les répondants proviennent de différentes cellules liées à la communication interne de l'entreprise. Chaque poste est représenté par une seule personne, soit 20% des répondants pour chacun des postes suivants : chef de département de communication interne, chef de cellule de contenu intranet, chef de cellule de développement et organisation des événements internes, chef du cellule Support Communication et chef de la cellule de Communication de Crise.

Le tableau démontre donc que la majorité des répondants ont entre 7 et 9 ans d'expérience et sont impliqués dans différents aspects de la communication interne de l'entreprise, avec une représentation égale de chaque rôle spécifique lié à cette fonction.

3.5. Le guide d'entretien.

Le guide d'entretien est un document qui détaille la méthodologie employée pour mener des entretiens dans le cadre d'une recherche. Il sert à :

- Décrire la structure et le contenu de l'entretien en précisant les questions qui seront posées, les différents thèmes abordés, …
- Justifier le choix de l'entretien comme méthode de recherche en expliquant pourquoi l'entretien est la méthode la plus appropriée pour explorer les questions de recherche et pourquoi les personnes interrogées ont été choisies.
- Garantir la fiabilité et la validité de la recherche, en décrivant la méthodologie en détail,

Dans le cadre de la présente recherche, nous allons nous intéresser aux trois premières phases du processus. Le guide d'entretien (annexe n° I) a été construit autour des thèmes suivants :

- **Thème 1 :** le profil de l'interviewé
- **Thème 2 :** la communication interne avant la crise sanitaire
- **Thème 3 :** la communication interne durant la crise sanitaire
- **Thème 4 :** la communication interne après la crise sanitaire

3.6. Traitement des données.

Pour l'analyse du discours des principaux acteurs faisant partie de notre recherche, nous avons fait appel à l'analyse thématique qui constitue un instrument efficace dans la méthode qualitative. (PAILLE, et al., 2016).

Afin d'analyser l'ensemble des données collectées lors des entretiens et l'analyse documentaire, nous avons procédé par une analyse verticale pour faire ressortir les principaux thèmes et mots clés des discours des personnes interrogées et par la suite, nous avons élaboré une analyse horizontale en regroupant les catégories qui se ressemble selon le contenu de leurs discours.

CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats obtenus lors de la collecte de données menée dans le cadre de cette étude. Ces résultats empiriques constituent le cœur de notre travail de recherche et fournissent la base sur laquelle reposent nos analyses et nos conclusions.

Section 01 : Présentation des résultats de la recherche

Dans cette section, nous présentons une analyse en détails les résultats obtenus à travers l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs.

1. Traitement et analyse des données :

1.1. Analyse verticale des entretiens :

1.1.1. La communication interne avant la crise sanitaire :

Q2 & Q3 : Avant la crise, la communication interne chez Algérie Télécom visait principalement à informer et engager les employés. Comme mentionné par le chef de département de communication interne : *"Avant la crise sanitaire, la gestion de la communication interne dans notre organisation était principalement axée sur la diffusion d'informations. Nous nous assurions que toutes les informations pertinentes, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles ou informatives, étaient communiquées efficacement à tous les niveaux de l'entreprise."*

Elle reposait sur l'utilisation de canaux traditionnels, avec une place centrale accordée au portail intranet comme principale plateforme de diffusion d'informations, comme souligné par le chef de cellule de contenue intranet : *"Avant la crise sanitaire, notre département de Communication Interne s'appuyait principalement sur un mix de canaux et d'outils traditionnels pour communiquer avec les employés comme le portail intranet était notre principal canal."*

D'autres canaux comme la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions étaient également utilisés. Cette approche était gérée de manière centralisée par le département de communication interne, qui coordonnait les efforts des différentes cellules impliquées (rédaction, contenu intranet, événements internes) pour assurer une communication cohérente. L'objectif était de maintenir les employés informés sur les sujets stratégiques, opérationnels et informatifs, tout en les alignant sur les objectifs de l'entreprise.

1.1.2. La communication interne durant la crise sanitaire :

Q4 & Q8 : La crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans les pratiques et processus de communication interne chez Algérie Télécom. Comme mentionné par le chef de département de communication interne *“La crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans nos pratiques et processus de communication interne. Tout d'abord, nous avons mis en place le télétravail, ce qui a entraîné un changement dans notre méthode de communication interne."*

Une stratégie de transparence a été adoptée, avec une communication ouverte sur la situation sanitaire au sein de l'entreprise, les décisions prises par la direction, etc. Comme indiqué par le chef de département de communication interne *: "Pendant la période de crise, nous avons adopté une stratégie de transparence. Nous avons tenu les employés informés de toutes les informations nécessaires concernant la situation sanitaire au sein de l'entreprise, l'étendue de la propagation du virus, ainsi que toutes les décisions et mesures nouvelles prises par la direction, et ce, de manière totalement transparente et sans falsification des informations."*

Lorsque la décision de retour au travail a été prise, certains employés ont exprimé un mécontentement sur Facebook, perçu comme un sentiment d'injustice et de danger. La direction a répondu en expliquant les directives ministérielles et en divisant les employés concernés en deux groupes alternants.

Pour éviter la confusion due à l'abondance d'informations, les communications ont été limitées à certains jours spécifiques pour chaque type d'information, comme souligné par le chef de cellule de contenu intranet *: "Pour résoudre ce problème, nous avons décidé de fixer des jours spécifiques pour l'envoi de chaque type de communiqué."*

Les canaux de communication interne existants ont été maintenus, avec un ajustement majeur : l'intégration des outils de visioconférence pour les réunions à distance, comme indiqué chef du Service Support Communication : *"Pendant la crise sanitaire, nous avons conservé les mêmes canaux de communication interne qu'avant, tout en intégrant de manière significative la visioconférence pour organiser les réunions à distance."*

En résumé, Algérie Télécom a adapté ses pratiques de communication interne pour faire face à la crise sanitaire, en adoptant une approche transparente, en gérant les réactions des employés, en

optimisant le flux d'informations et en intégrant de nouveaux outils de communication à distance, tout en maintenant les canaux existants.

1.1.3. La communication interne après la crise sanitaire :

Q9& Q11 : La gestion de la communication interne pendant la crise sanitaire a conduit à repenser en profondeur la stratégie et les pratiques de l'entreprise. Une nouvelle cellule dédiée à la communication de crise a été créée pour mieux gérer les futures crises comme mentionné par le chef de département de communication interne :*"Nous avons créé une nouvelle cellule dédiée à la communication de crise pour mieux gérer les futures crises."* Des outils pour les réunions à distance ont été intégrés, et une approche de transparence totale a été adoptée pour renforcer la confiance.

Les leçons majeures apprises concernent la gestion efficace des flux d'informations, le choix judicieux des moments de diffusion, ainsi que l'importance de la flexibilité, de l'adaptabilité et du maintien de canaux de communication ouverts et transparents.

Les changements intervenus dans les pratiques de communication interne suite à la crise sanitaire ont été à la fois profonds et bénéfiques sur le long terme comme l'indique le chef de cellule de contenu intranet *« Ces changements ont significativement amélioré l'efficacité et l'engagement des employés dans notre organisation. »* Ils ont amélioré l'efficacité de la communication, renforcé l'engagement des employés et permis une meilleure gestion des informations en période de crise.

1.2. L’analyse horizontale des entretiens :

Les tableaux relatifs à l’analyse horizontale du contenu des entretiens :

Tableau 3: question d'ouverture

Les services	Département de communication interne	Cellule de contenu intranet	Cellule de développement et L’organisation des évènement interne	Service Support Communication	Service de Communication de Crise
Les réponses	Cela fait désormais 12 ans que j'occupe ce poste stratégique, dirigeant les trois cellules clés que sont Rédaction et Traduction, Contenu Intranet et Événements Internes je veille à la cohérence et à l'efficacité de notre communication interne en coordonnant étroitement les efforts des trois cellules Avant de rejoindre cette société, j'ai acquis une riche expérience de 5 ans dans les domaines de la communication d'entreprise et des relations internes	En tant que chef de la cellule Contenu Intranet au sein du département de Communication Interne, je gère et coordonne les contenus publiés sur notre portail intranet. Mon équipe et moi rédigeons, mettons en forme et insérons des actualités, des notes de service, des appels à candidatures, des procédures internes et du contenu multimédia (vidéos et images). Avec 7 ans d'expérience en gestion de contenu web, rédaction numérique et communication	J'ai débuté ma carrière il y a neuf ans dans cette entreprise de télécommunications. Au fil des années, j'ai occupé divers postes au sein du département de communication, ce qui m'a permis d'acquérir une expérience riche et diversifiée mon parcours professionnel m'a permis de développer une solide expertise en communication interne Mon rôle actuel en tant que chef de la cellule de Développement et Organisation des Événements Internes me permet de contribuer activement à l'engagement des employés et à la réussite de notre entreprise. j'ai eu l'opportunité de planifier et d'organiser de nombreux	Cela fait maintenant 8 ans que j'occupe le poste de chef du Service Support Communication au sein de cette grande entreprise Mon rôle consiste à superviser et coordonner toutes les activités liées au soutien de la communication externe et interne pour l'ensemble de l'entreprise assurant ainsi une communication fluide et cohérente mon expérience dans cette entreprise m'a permis de développer une compréhension approfondie des dynamiques internes et des besoins en communication	J'ai débuté ma carrière en tant que chargé de communication au sein d'une entreprise industrielle, où j'ai acquis une solide expérience pendant quatre ans. Par la suite, j'ai rejoint cette entreprise il y a cinq ans, et j'occupe actuellement le poste de chef de la cellule de communication de crise. Mon rôle consiste à anticiper, prévenir et gérer tout type de crise susceptible d'impacter l'image et la réputation de l'entreprise.

			événements internes, tels que des conférences, des ateliers de formation, des journées d'intégration et des activités de team-building		

La source : élaboré par nous même

Les trois interviewés partagent une solide expérience professionnelle dans leurs domaines respectifs, avec une moyenne de 8 à 12 ans dans leurs postes actuels. Leurs responsabilités sont bien définies et alignées sur les besoins stratégiques de la communication interne de l'entreprise. Le chef de département supervise plusieurs cellules, y compris la cellule de communication de crise et la cellule de développement et l'organisation des évènements internes, qui ont été créées après la crise sanitaire. Les chefs de cellule se concentrent sur des tâches spécifiques comme la gestion de contenu et le soutien à la communication interne et externe. Tous mettent l'accent sur la cohérence, l'efficacité et la fluidité de la communication interne, démontrant une compréhension approfondie des dynamiques internes et des besoins en communication de l'entreprise.

Tableau 4: la communication interne avant la crise sanitaire

Les services	Département de communication interne	Cellule de contenu intranet	Service Support Communication
Les réponses	Avant la crise sanitaire, la communication interne était bien organisée, axée sur la diffusion d'informations stratégiques, opérationnelles et informatives pour maintenir les employés informés et engagés. Divers canaux traditionnels étaient utilisés, notamment le portail intranet, la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions	La communication interne s'appuyait principalement sur des canaux traditionnels, avec le portail intranet comme principal canal numérique pour diffuser efficacement les informations aux employés. Cette approche était complétée par la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions.	La communication interne était bien structurée et visait à informer et engager les employés, en les alignant sur les objectifs de l'entreprise. Les principaux outils utilisés étaient l'intranet, la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions.

La source : élaboré par nous même

Chaque cellule de communication interne avait un rôle bien défini et complémentaire avant la crise sanitaire. Le chef de département de communication interne soulignait l'importance de diffuser des

informations stratégiques, opérationnelles et informatives à tous les niveaux de l'entreprise pour maintenir l'engagement des employés. Cette approche était soutenue par une utilisation diversifiée des canaux traditionnels comme le portail intranet, la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions. Le chef de la cellule de contenu intranet, quant à lui, mettait en avant le rôle central du portail intranet comme principal canal numérique pour la diffusion d'informations, tout en utilisant la messagerie et les affichages dynamiques pour renforcer la communication. Enfin, le chef de la cellule de support communication se focalisait sur l'organisation structurée de la communication interne pour informer et aligner les employés sur les objectifs de l'entreprise. Cette cellule assurait une communication fluide et cohérente en utilisant également l'intranet, la messagerie, les affichages dynamiques et les réunions. Ensemble, ces perspectives montrent une synergie entre les cellules, chacune jouant un rôle crucial dans la diffusion d'informations et l'engagement des employés, tout en maintenant une communication interne efficace et structurée.

Tableau 5: la communication interne durant la crise sanitaire

Les services	Département de communication interne	Cellule de contenu intranet	Service Support Communication
Les réponses	La crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans la communication interne, avec l'adoption du télétravail, la modification des communiqués pour inclure des informations sanitaires, et la création de groupes privés sur Facebook. La stratégie était basée sur la transparence totale. Des réactions négatives au retour au travail ont été gérées par des communiqués et l'alternance de la présence des employés. Pour éviter la confusion, les communiqués ont été limités à deux jours par semaine, et la visioconférence a été intégrée pour les réunions.	La crise sanitaire a entraîné l'adoption rapide du télétravail, nécessitant une adaptation pour maintenir la communication fluide. La réaction négative des employés au retour au travail a été gérée par des communiqués et l'alternance de la présence. La confusion due à	La crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans les pratiques de communication interne avec l'adoption du télétravail. La stratégie déployée était basée sur la sensibilisation des employés et leur implication active. Il n'y a pas eu de réactions négatives ni de défis significatifs signalés. Les mêmes canaux de communication interne ont été maintenus, avec une intégration significative de la

		l'abondance des communiqués a été résolue en fixant des jours spécifiques pour chaque type de message, et la visioconférence a été intégrée pour les réunions à distance.	visioconférence pour organiser les réunions à distance

La source : élaboré par nous même

Bien que les rôles et défis spécifiques aient varié entre les différentes cellules, les réponses des interviewés dans la troisième rubrique "Rôle de la communication interne pendant la crise" révèlent une coordination globale pour assurer une communication efficace face aux changements imposés par la crise sanitaire. La Cellule Communication Interne semble avoir joué un rôle central et stratégique, avec des changements majeurs tels que l'adoption du télétravail, une stratégie de transparence, la gestion des réactions négatives des employés via le comité de crise, et la résolution des défis liés à l'abondance d'informations. La Cellule Contenu Intranet a dû s'adapter rapidement au télétravail, gérer les mêmes réactions négatives et défis liés à l'abondance d'informations. Quant à la Cellule Support Communication, son rôle a été plus opérationnel, axé sur l'adaptation au télétravail et la sensibilisation des employés, sans défis majeurs mentionnés. Malgré ces différences, les trois cellules ont œuvré de manière coordonnée pour maintenir les canaux de communication traditionnels tout en intégrant de nouveaux outils numériques comme la visioconférence

Tableau 6: la communication interne après la crise sanitaire

Les services	Département de communication interne	Cellule de contenu intranet	Service Support Communication
Les réponses	La crise a conduit à repenser profondément la stratégie et les pratiques de communication interne. Parmi les nouvelles initiatives, une cellule dédiée à la communication de crise a été créée, des outils pour maintenir les réunions à distance ont été intégrés, et une approche de transparence totale a été adoptée. Les principales leçons apprises incluent l'importance de la gestion des flux d'informations et du timing des envois. Ces changements ont permis d'améliorer l'efficacité de la communication et de renforcer l'engagement des employés.	La stratégie et les pratiques de communication interne ont été profondément révisées suite à la crise sanitaire. Une cellule dédiée à la communication de crise a été mise en place, et des outils pour le travail à distance ont été intégrés. Les leçons majeures apprises concernent la gestion efficace des flux d'informations et la sélection judicieuse des moments de diffusion. Ces changements ont eu un impact profond et bénéfique à long terme sur la communication interne	La stratégie de communication interne est restée pratiquement la même après la crise sanitaire. Toutefois, les leçons apprises mettent en évidence l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité dans les processus de communication, ainsi que la nécessité de maintenir des canaux de communication ouverts et transparents. Ces aspects ont significativement amélioré l'efficacité de la communication et l'engagement des employés.

La source : élaboré par nous même

Après la crise sanitaire, les différentes cellules de communication interne ont adopté des approches variées pour répondre aux défis posés. Le département de communication interne et la cellule de contenu intranet ont tous deux revu en profondeur leurs stratégies, en intégrant des outils de travail à distance. Ces deux entités ont souligné l'importance de la gestion efficace des flux d'informations et du choix judicieux des moments de diffusion, ce qui a eu un impact positif à long terme sur leur efficacité et l'engagement des employés. En revanche, la cellule de support communication a maintenu une stratégie pratiquement inchangée, mais a appris l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité, ainsi que la nécessité de maintenir des canaux de communication ouverts et transparents, ce qui a également amélioré l'efficacité de la communication et l'engagement des employés. Malgré des approches différentes, toutes les cellules ont reconnu la nécessité d'adapter leurs pratiques pour naviguer efficacement dans un contexte de crise.

Section 2 : Synthèse et discussion des résultats.

1. Les principaux résultats :

L'étude menée s'est concentrée sur l'analyse du rôle de la communication interne dans une entreprise pendant la crise sanitaire, en mettant un accent particulier sur la manière dont elle a contribué à la gestion de l'entreprise durant cette période. À travers cette recherche qualitative basée sur des entretiens, nous avons collecté des données pertinentes permettant d'approfondir notre compréhension du rôle clé joué par la communication interne.

Dans un premier temps, nous avons examiné le rôle occupé par la communication interne au niveau de l'entreprise avant la crise sanitaire. Cette analyse a mis en évidence son importance dans l'information et l'engagement des employés, en utilisant divers canaux traditionnels de manière structurée.

Lorsque la crise sanitaire a frappé, nous avons constaté que la communication interne a dû faire face à des défis spécifiques tels que l'adoption du télétravail, la gestion des flux d'informations, la coordination entre les différentes cellules et la nécessité d'une communication transparente. Pour surmonter ces défis, des pratiques adaptées ont été mises en place, comme l'intégration d'outils de visioconférence, la planification stratégique des communications et la transmission des informations importantes avec le comité de crise pour gérer les réactions négatives des employés.

Nous avons également analysé comment la communication interne a contribué à la gestion de l'entreprise durant cette période critique. En assurant le maintien de l'engagement des employés, la fluidité des échanges d'informations et la capacité à répondre à leurs préoccupations, elle a joué un rôle essentiel pour permettre la continuité des activités dans un contexte difficile. Sa capacité d'adaptation, sa flexibilité et sa transparence ont été des facteurs clés de réussite.

En abordant les pratiques recommandées pour la communication interne après la crise sanitaire, nous avons souligné l'importance d'une révision stratégique approfondie, de l'intégration pérenne d'outils de travail à distance, de la gestion optimisée des flux d'informations et du renforcement de la flexibilité et de la transparence.

Enfin, nous avons discuté des leçons tirées, notamment l'importance de la coordination entre les cellules, de l'engagement des employés, de l'adaptation rapide aux changements et de la capacité à gérer de manière proactive les situations de crise.

Dans l'ensemble, cette étude met en évidence le rôle prépondérant joué par la communication interne, en particulier pendant la crise sanitaire, pour assurer la résilience de l'entreprise face à cette situation difficile. En s'adaptant rapidement, en coordonnant efficacement ses efforts et en maintenant un lien étroit avec les employés, elle a largement contribué à la gestion de l'entreprise durant cette période.

2. Discussion des résultats :

Les résultats de cette étude ont montré que la communication interne a joué un rôle crucial dans la gestion de l'entreprise pendant la crise sanitaire. Avant la crise, la communication interne était déjà essentielle pour informer et engager les employés. Les canaux de communication étaient bien structurés, permettant une transmission fluide des informations. Cependant, l'arrivée de la crise sanitaire a introduit de nouveaux défis, tels que l'adoption du télétravail, la gestion des flux d'informations, et la nécessité de coordonner les efforts entre différentes cellules. Pour surmonter ces défis, des pratiques adaptées ont été mises en place, incluant l'intégration d'outils de visioconférence et une planification stratégique des communications. Ces mesures ont permis de maintenir l'engagement des employés, d'assurer la fluidité des échanges d'informations et de répondre efficacement à leurs préoccupations, démontrant ainsi la capacité d'adaptation et la flexibilité de la communication interne.

Ces résultats corroborent les travaux de (MAHBOUB & BELHOUCINE , 2017), qui soulignent l'importance de la communication interne dans la gestion quotidienne des entreprises modernes. De même, l'étude de (Touati & Benchikh , 2021) indique que la communication interne peut améliorer le bien-être des employés, ce qui est essentiel pour maintenir la motivation et l'engagement durant des périodes difficiles. En période de crise, la transparence et la proactivité de la communication interne se sont avérées cruciales pour gérer les réactions négatives des employés et assurer une continuité des activités.

Cela rejoint les conclusions de (Zerga , 2021), qui a montré que la communication interne joue un rôle clé dans le management du changement et l'adaptation à de nouvelles cultures managériales.

L'intégration d'outils de visioconférence a été un facteur clé pour maintenir une communication fluide et régulière entre les employés travaillant à distance. Ces outils ont permis de surmonter les barrières géographiques et de maintenir une coordination efficace des efforts, assurant ainsi la continuité des activités de l'entreprise. La planification stratégique des communications, en collaboration avec le comité de crise, a également permis de gérer les flux d'informations de manière transparente et proactive, ce qui a renforcé la confiance des employés envers la direction. La capacité d'adaptation rapide aux nouvelles conditions de travail et la gestion efficace des préoccupations des employés ont été des facteurs déterminants pour maintenir un haut niveau d'engagement et de motivation parmi le personnel.

Cependant, cette étude reconnaît certaines limitations. La méthode qualitative basée sur des entretiens peut comporter des biais liés à la subjectivité des répondants, et l'échantillon utilisé peut ne pas représenter l'ensemble des entreprises, limitant ainsi la généralisation des résultats. Malgré ces limites, les résultats fournissent des indications précieuses sur l'importance de la communication interne dans la gestion de crises et la continuité des opérations.

En ce qui concerne les implications pratiques, les entreprises peuvent tirer plusieurs leçons de cette étude. La première est l'importance de l'intégration d'outils de visioconférence et de travail à distance pour améliorer la flexibilité et la rapidité de la communication. La planification stratégique des communications doit être une priorité pour gérer efficacement les flux d'informations et coordonner les efforts entre différentes cellules. La gestion de la transparence est également cruciale pour maintenir l'engagement et la confiance des employés, ce qui est essentiel en période de crise.

Enfin, la capacité à s'adapter rapidement aux changements et à coordonner efficacement les efforts est un facteur clé de réussite pour les entreprises face à des situations imprévues.

Pour les recherches futures, il serait intéressant d'explorer l'impact de la communication interne dans d'autres secteurs et types d'entreprises, ainsi que les effets à long terme des pratiques de communication adoptées pendant la crise sanitaire. Cela permettrait de mieux comprendre les dynamiques de la communication interne et d'identifier des stratégies efficaces pour gérer des crises similaires à l'avenir.

En somme, cette étude met en évidence le rôle prépondérant de la communication interne pendant la crise sanitaire pour assurer la résilience et la continuité des activités de l'entreprise. En s'adaptant rapidement, en coordonnant efficacement ses efforts et en maintenant un lien étroit avec les employés, la communication interne a largement contribué à la gestion de l'entreprise durant cette période. Ces résultats soulignent l'importance de la flexibilité, de la transparence et de l'engagement des employés pour surmonter les défis posés par des situations de crise. Les entreprises doivent donc accorder une attention particulière à leurs stratégies de communication interne pour être mieux préparées à affronter des crises futures.

CONCLUSION

L’objectif de notre recherche est de comprendre la manière avec laquelle la communication agile contribue au management des risques digitaux.

Cette étude visait à comprendre le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise et à déterminer comment elle a contribué à la gestion de l'entreprise durant la crise sanitaire de la COVID-19. En adoptant une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec des responsables de communication interne ayant une expérience de 7 à 12 ans au sein de l'entreprise.

Pour réaliser notre objectif de recherche, nous avons dans un premier temps présenté notre cadre théorique, qui est organisé en deux sections. La première section du chapitre a été consacrée à la présentation des travaux empiriques qui ont tenté de cerner de manière directe ou indirecte les concepts clés de notre thématique. La deuxième section a porté sur le cadre conceptuel à savoir la communication interne, la crise sanitaire et la communication interne durant la crise sanitaire. Le deuxième chapitre de cette étude, reprend les éléments essentiels qui décrivent notre cadre organisationnel et méthodologique. Après avoir présenté l’entreprise lieu de notre stage Algérie Télécom, nous avons procédé à une présentation de notre protocole d’enquête qualitative sur le terrain, au niveau de la direction de la marque et de la communication. Après avoir examiné attentivement la littérature existante, établi un cadre conceptuel solide et utilisé une méthodologie qualitative comprenant des entretiens semi-directifs avec les cadres de la communication au niveau de l’entreprise en question, notre recherche a souligné le rôle crucial de la communication interne durant la crise sanitaire du covid 19.

Les résultats obtenus ont mis en lumière l'importance de la communication interne dans l'information et l'engagement des employés avant la pandémie, en utilisant des canaux traditionnels de manière structurée. Cependant, lorsque la crise sanitaire a frappé de plein fouet, la communication interne a dû relever des défis inédits et complexes, tels que l'adoption soudaine du télétravail à grande échelle, la gestion de flux d'informations particulièrement denses et la nécessité impérieuse d'une communication transparente et efficace. Pour surmonter ces obstacles majeurs, des pratiques adaptées ont été rapidement déployées, notamment l'intégration des nouveaux processus, la planification stratégique des communications et la transmission d'informations cruciales via le comité de crise dédié à la gestion de la pandémie.

Notre principale contribution réside dans la démonstration du rôle prépondérant joué par la communication interne durant cette période extrêmement difficile pour les entreprises. En assurant le maintien de l'engagement des employés, la fluidité des échanges d'informations et la capacité à répondre efficacement à leurs préoccupations, elle a largement contribué à la gestion globale de l'entreprise et à sa résilience face aux défis sans précédent posés par la crise sanitaire. Sa capacité d'adaptation remarquable, sa flexibilité et sa transparence ont été des facteurs clés de réussite, permettant à l'entreprise de poursuivre ses activités malgré un contexte très perturbé

Ces limites ouvrent la voie à de futures pistes de recherche prometteuses, telles que l'élargissement de l'étude à un échantillon plus vaste et représentatif de différentes entreprises et secteurs d'activité. Il serait également pertinent d'approfondir l'analyse des pratiques spécifiques les plus efficaces en matière de communication interne dans des contextes de crise, afin d'identifier les meilleures stratégies et outils à mettre en place. Enfin, il serait judicieux d'examiner les moyens de mesurer précisément l'impact de la communication interne sur la performance globale et la résilience des organisations, en développant des indicateurs et des métriques adaptées.

Au vu des résultats obtenus et des leçons tirées de cette recherche, plusieurs suggestions peuvent être formulées à l'attention des entreprises soucieuses de renforcer leur résilience et leur capacité de gestion dans des situations de crise :

- ✓ Accorder une place stratégique à la communication interne au sein de l'organisation, en la considérant comme un levier majeur de gestion et non comme une simple fonction de soutien.
- ✓ Investir dans le développement de compétences et de formations dédiées à la communication interne, afin de disposer d'équipes aguerries et préparées à relever les défis de communication en contexte de crise.
- ✓ Mettre en place des canaux de communication flexibles, adaptables et transparents, permettant une diffusion rapide et efficace de l'information, ainsi qu'un dialogue ouvert avec les employés.
- ✓ Développer des plans de communication de crise détaillés, incluant des scénarios et des stratégies de réponse préétablis, afin de pouvoir réagir promptement et de manière coordonnée en cas de situation d'urgence.

- ✓ Encourager une culture d'entreprise valorisant la communication ouverte, l'écoute des employés et la prise en compte de leurs préoccupations, afin de renforcer leur engagement et leur adhésion en période difficile.

En conclusion, cette recherche approfondie a souligné l'importance cruciale de la communication interne, en particulier pendant la crise sanitaire du Covid-19, pour assurer la résilience et la continuité des activités des entreprises face à cette situation difficile sans précédent. En s'adaptant rapidement, en coordonnant efficacement ses efforts et en maintenant un lien étroit avec les employés, la communication interne s'est révélée être un atout stratégique majeur, contribuant largement à la gestion globale de l'entreprise durant cette période. Ces résultats appellent donc les organisations à accorder une attention particulière au développement de leurs capacités en matière de communication interne, en la considérant comme un levier essentiel pour renforcer leur agilité, leur réactivité et leur pérennité dans un environnement en constante évolution et sujet à des crises potentielles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Livres :

Audi, R. (2010). Epistemology: A Contemporary Introduction to the Theory of Knowledge.

Autissier , D., & Moutot, J.-M. (2003). Pratique de la conduite du changement, comment passer du discoure à l'action.

Creswell, W., & Poth, C. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches.

Creswell, J. (2013). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

Creswell, J. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

DECAUDIN, J.-M., IGLENS, J., & WALLER, S. (2009). La communication interne. PARIS : DUNOD.

DONJEA, C., & COBUT, E. (2015). La communication interne.

Grouard, B., & Meston, F. (1998). L'entreprise en mouvement.

Marie-Héléne, W., & Thierry , L. (2009). COMMUNICATOR, toute la communication d'entreprise. 5eme édition DUNOD paris (2009).

Patton, M. (2002). Qualitative Research & Evaluation Methods.

Phillips, D., & Burbules., N. (2000). Postpositivism and Educational Research.

Rencker, E. (2008). e nouveau visage de la com' interne.

Rubin, H., & Rubin, e. (2012). Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data.

Articles :

Aichour, D. (2016). Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel. Etude de cas de la s.ci. Bs.

CÉZANNE, C., LOUFRANI-FEDIDA, S., LUU, P., & SAGLIETTO, L. (2019). L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête REPONSE 2011.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). Le changement organisationnel.

DRESSAYER, p., GOUSSARD, p.-e., & SABATHIER, l. (2015). Réussir la conduite de changement dans les collectivités.

Lerari, L., & Hamdaoui, O. (2020). Impact du Covid 19 et management pour les PME algériennes Cas de quelques PME de la wilaya de Guelma.

MAHBOUB, L., & BELHOUCINE, A. (2017). La démarche stratégique de la communication interne en entreprise, outil.

MAHBOUB, L., & BELHOUCINE, A. (2018). La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information.

MAHBOUB, L., & BELHOUCINE, A. (2018). La communication interne en entreprise, moyen de gestion des flux d'information.

Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer.

Michon, C. (1994). Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considerer.

NAGA, N. (2018). La communication et la négociation comme leviers pour une conduite du changement organisationnel.

NAGA, N. (2018). La communication et la négociation comme leviers pour une conduite du changement organisationnel.

Naguyen-Thanh, F. (1991). La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise.

Pesqueux, Y. (2015). Du changement organisationnel.

Touati, L., & Benchikh, H. (2021). La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance.

Touati, L., & Benchikh, H. (2021). La communication interne, facteur stratégique de bien-être au travail, cas de la compagnie internationale d'assurance et de réassurance.

Zerga, N. I. (2021). Le management du changement par la communication interne : cas de la banque nationale d'Algérie.

Les Thèses

MAHBOUB, L. (2020). La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel.

Ouennoughi, S.-A. (2023). Impact de la crise du COVID-19 sur la défaillance financière des Petites et Moyennes Entreprises (PME), en Algérie, Cas : Entreprises du secteur des industries manufacturières.

Audreyanne Truchon, & Rhizlane Hamouti. (2023). L'influence de la COVID-19 sur les changements organisationnels dans l'appréciation du télétravail par les travailleurs

Articles scientifiques :

ABOURA, R., & N. SARI. (2018). LA COMMUNICATION INTERNE, VECTEUR DE REUSSITE DU PROJET D'ENTREPRISE.

BACHAR, R., & MAJDI, T. (2023). Communication interne et résistance au changement organisationnel : vers un plan de communication socialement responsable.

TEKPANZO K. Louis, & NONKOUDJE S. Guillaume. (2022). Effet de la crise sanitaire du covid-19 sur l'endettement des très petites entreprises agro-alimentaires au Bénin.

TEKPANZO K., L., & NONKOUDJE S., G. (2022). Effet de la crise sanitaire du covid-19 sur l'endettement des très petites entreprises agro-alimentaires au Bénin.

Sites Internet.

VAN, B. A. (2024, 3 25). Récupéré sur , https://ici.radiocanada.ca/recit-numerique/3088/covid-19-recherche-origine-virus: , https://ici.radiocanada.ca/recit-numerique/3088/covid-19-recherche-origine-virus (Lien web)

ANNEXES

ANNEXE A : LE GUIDE D'ENTRETIEN.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure De Management

ENSM – Pôle Universitaire de Koléa

La communication interne à l'aune du COVID-19

Description.

- Entreprise : Algérie Télécom
- Nom des personnes rencontrée

Le nom	**B. Samir**	**T. Karima**	**M. Yacine**	**N. Nesrine**	**B. Houcine**
Poste occupé	Chef de département de communication interne	Chef de cellule de contenu intranet	Chef de cellule de développement et l'organisation des évènement interne	Chef du service Support Communication	Chef du service de Communication de Crise

Cette enquête est menée dans le cadre de mon projet de fin d'études pour l'obtention de mon Master 2 en Management des Organisations. L'objectif de cette recherche est d'examiner "La communication interne à l'aune du COVID-19". Participer à cet entretien ne devrait nécessiter que 15 à 20 minutes de votre temps. Soyez assuré que toutes vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées uniquement à des fins académiques. Je vous remercie vivement pour votre temps et votre contribution précieuse à cette étude.

Guide d'entretien

Remerciements à l'interviewé

Présentation de l'étudiant et de son cadre de recherche :

Nom de la personne rencontrée : date de l'entretien : durée de l'entretien :

Question d'ouverture : prise de connaissance du parcours professionnel du répondant

1. Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?

La Communication Interne Avant la Crise :

2. Comment la communication interne était-elle gérée dans l'organisation avant la crise sanitaire ?
3. Quels outils et canaux étaient majoritairement utilisés pour la communication interne avant la crise sanitaire ?

Rôle de la communication interne pendant la crise :

4. La crise sanitaire a-t-elle entraîné des changements majeurs dans vos pratiques et processus de communication interne ? Si oui, lesquels ?
5. Quelle a été la stratégie de communication interne déployée face à la crise ?
6. Y a-t-il eu des réactions négatives ou des résistances de la part des employés face aux changements ? Si oui, comment la communication interne a-t-elle géré ces réactions ?
7. Quels ont été les défis rencontrés par la communication interne de l'entreprise durant la période de crise sanitaire ?
8. Quels outils ou canaux de communication ont été privilégiés pour maintenir la communication interne avec les employés durant la crise ? Y a-t-il eu des changements dans les outils utilisés ?

La communication interne après la crise sanitaire :

9. La communication interne en période de crise sanitaire vous a-t-elle conduit à repenser en profondeur votre stratégie et vos pratiques ?
10. Quelles leçons majeures votre organisation a-t-elle tirées en termes de communication interne à partir de l'expérience de la crise sanitaire ?
11. Comment percevez-vous les changements intervenus dans les pratiques de communication interne de votre organisation suite à la crise sanitaire du COVID-19 ?

ANNEXE B : LES REPONSES DES INTRETIENS.

Tableau 7: traitement de l'entretien avec le chef de département de communication interne

Les questions	Les réponses
Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?	Cela fait désormais 12 ans que j'occupe ce poste stratégique, dirigeant les trois cellules clés que sont Rédaction et Traduction, Contenu Intranet et Événements Internes je veille à la cohérence et à l'efficacité de notre communication interne en coordonnant étroitement les efforts des trois cellules Avant de rejoindre cette société, j'ai acquis une riche expérience de plus de 5 ans dans les domaines de la communication d'entreprise et des relations internes
Comment la communication interne était-elle gérée dans l'organisation avant la crise sanitaire ?	Avant la crise sanitaire, la gestion de la communication interne dans notre organisation était principalement axée sur la diffusion d'informations. Nous nous assurions que toutes les informations pertinentes, qu'elles soient stratégiques, opérationnelles ou informatives, étaient communiquées efficacement à tous les niveaux de l'entreprise. Cette approche permettait de maintenir les employés informés et engagés
Quels outils et canaux étaient majoritairement utilisés pour la communication interne avant la crise sanitaire ?	Avant la crise sanitaire, notre département de Communication Interne s'appuyait sur un ensemble diversifié de canaux et d'outils traditionnels pour assurer une communication efficace avec les employés et aussi le portail intranet et la messagerie, nous utilisions les affichages dynamiques pour diffuser des messages de manière visuelle dans les espaces communs, les réunions
La crise sanitaire a-t-elle entraîné des changements majeurs dans vos pratiques et processus de communication interne ? Si oui, lesquels ?	La crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans nos pratiques et processus de communication interne. Tout d'abord, nous avons mis en place le télétravail, ce qui a entraîné un changement dans notre méthode de communication interne. Ensuite, nous avons modifié le contenu des communiqués envoyés, en incluant des informations sur les conditions sanitaires et les mesures de prévention contre le coronavirus, en plus des informations liées au travail, et ce, de manière quotidienne. Enfin, nous avons adopté un nouveau processus appelé "veille des réseaux sociaux", où nous avons créé des groupes privés sur Facebook dédiés aux employés. À travers ces groupes, nous pouvions suivre de près les nouvelles des employés, écouter leurs problèmes et surveiller les rumeurs circulant entre eux.
Quelle a été la stratégie de communication interne déployée face à la crise ?	Pendant la période de crise, nous avons adopté une stratégie de transparence. Nous avons tenu les employés informés de toutes les informations nécessaires concernant la situation sanitaire au sein de l'entreprise, l'étendue de la propagation du virus, ainsi que toutes les décisions et mesures nouvelles prises par la direction, et ce, de manière totalement transparente et sans falsification des informations. Nous avons également encouragé les

	employés à signaler tout problème afin de garantir une bonne circulation des informations entre les employés et la direction.
Y a-t-il eu des réactions négatives ou des résistances de la part des employés face aux changements ? Si oui, comment la communication interne a-t-elle géré ces réactions ?	Oui, il y a eu une réaction négative des employés lorsque la décision de retourner au travail a été prise, excepté pour les femmes enceintes, les employés avec des enfants de moins de quatorze ans et ceux atteints de maladies chroniques. Leur mécontentement, exprimé sur Facebook, reflétait leur sentiment d'injustice et de danger. En tant que responsables de la communication interne, nous avons transmis ces opinions au comité de crise. Celui-ci a envoyé des communiqués expliquant que ces décisions étaient des directives ministérielles et a décidé de diviser les employés concernés en deux groupes alternant leur présence physique tous les 15 jours
Quels ont été les défis rencontrés par la communication interne de l'entreprise durant la période de crise sanitaire ?	L'abondance d'informations a induit les employés en erreur, rendant difficile l'identification des informations essentielles. Pour résoudre ce problème, nous avons décidé de limiter l'envoi des communiqués sur la situation de l'entreprise et la sensibilisation au Covid-19 à deux jours par semaine. Les autres jours, nous envoyions uniquement les informations importantes liées au travail.
Quels outils ou canaux de communication ont été privilégiés pour maintenir la communication interne avec les employés durant la crise ? Y a-t-il eu des changements dans les outils utilisés ?	Pendant la crise sanitaire, nous avons maintenu les mêmes canaux de communication interne qu'avant la crise et avons effectué un ajustement majeur en intégrant la visioconférence pour les réunions à distance
La communication interne en période de crise sanitaire vous a-t-elle conduit à repenser en profondeur votre stratégie et vos pratiques ?	Oui, la communication interne en période de crise sanitaire nous a conduit à repenser en profondeur notre stratégie et nos pratiques. Nous avons créé une nouvelle cellule dédiée à la communication de crise pour mieux gérer les futures crises. Nous avons également intégré des outils pour maintenir les réunions à distance, adopté une approche de transparence totale pour renforcer la confiance. Ces changements ont amélioré notre efficacité de communication et notre capacité à gérer les crises.
Quelles leçons majeures votre organisation a-t-elle tirées en termes de communication interne à partir de l'expérience de la crise sanitaire ?	La leçon majeure que nous avons apprise en terme de la communication interne c’est la gestion de flux d'informations et le choix du moment opportun pour les envoyer
Comment percevez-vous les changements intervenus dans les pratiques de communication interne de votre organisation suite à la crise sanitaire du COVID-19 ?	Je peux dire que les changements intervenus dans nos pratiques de communication interne suite à la crise sanitaire ont été à la fois profonds et bénéfiques sur le long terme. Ces ajustements ont amélioré notre efficacité de communication, renforcé l'engagement des employés et permis une meilleure gestion des informations en période de crise

La source : élaboré par nous même

Tableau 8: traitement de l'entretien avec le chef de cellule de contenu intranet

Les questions	Les réponses
Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?	En tant que chef de la cellule Contenu Intranet au sein du département de Communication Interne, je gère et coordonne les contenus publiés sur notre portail intranet. Mon équipe et moi rédigeons, mettons en forme et insérons des actualités, des notes de service, des appels à candidatures, des procédures internes et du contenu multimédia (vidéos et images). Avec 7 ans d'expérience en gestion de contenu web, rédaction numérique et communication
Comment la communication interne était-elle gérée dans l'organisation avant la crise sanitaire ?	Avant la crise sanitaire, la gestion de la communication interne au sein de notre entreprise de télécommunications était principalement axée sur les canaux traditionnels. En tant que chef de la cellule Contenu Intranet Ce portail était la principale plateforme de diffusion d'informations à l'attention des employés
Quels outils et canaux étaient majoritairement utilisés pour la communication interne avant la crise sanitaire ?	Avant la crise sanitaire, notre département de Communication Interne s'appuyait principalement sur un mix de canaux et d'outils traditionnels pour communiquer avec les employés comme le portail intranet était notre principal canal numérique, la messagerie et les affichages dynamique, les réunions
La crise sanitaire a-t-elle entraîné des changements majeurs dans vos pratiques et processus de communication interne ? Si oui, lesquels ?	La crise sanitaire a entraîné des changements significatifs dans nos pratiques et processus de communication interne. Tout d'abord, l'adoption du télétravail a transformé notre approche de la communication interne, nécessitant une adaptation rapide et efficace pour maintenir la fluidité des échanges et l'engagement des employés.
Quelle a été la stratégie de communication interne déployée face à la crise ?	Réponse vague
Y a-t-il eu des réactions négatives ou des résistances de la part des employés face aux changements ? Si oui, comment la communication interne a-t-elle géré ces réactions ?	Oui, il y a eu une réaction négative des employés lorsque la décision de retourner au travail a été prise. Nous avons transmis ces préoccupations au comité de crise. En réponse, ce dernier a envoyé des communiqués expliquant que ces décisions étaient basées sur des directives ministérielles et a décidé de diviser les employés concernés en deux groupes, alternant leur présence physique au travail tous les 15 jours.

Quels ont été les défis rencontrés par la communication interne de l'entreprise durant la période de crise sanitaire ?	Le manque d'orientation causé par l'abondance des communiqués a induit les employés en erreur. Pour résoudre ce problème, nous avons décidé de fixer des jours spécifiques pour l'envoi de chaque type de communiqué
Quels outils ou canaux de communication ont été privilégiés pour maintenir la communication interne avec les employés durant la crise ? Y a-t-il eu des changements dans les outils utilisés ?	Pendant la crise sanitaire, nous avons maintenu les mêmes canaux de communication interne qu'avant la crise. Cependant, nous avons dû procéder à un ajustement majeur en intégrant les outils de visioconférence pour la tenue des réunions.
La communication interne en période de crise sanitaire vous a-t-elle conduit à repenser en profondeur votre stratégie et vos pratiques ?	Oui, la communication interne en période de crise sanitaire nous a conduit à réviser en profondeur notre stratégie et nos pratiques nous avons créé une cellule dédiée à la communication de crise pour mieux anticiper et gérer les situations futures. Nous avons également intégré des outils pour travailler à distances
Quelles leçons majeures votre organisation a-t-elle tirées en termes de communication interne à partir de l'expérience de la crise sanitaire ?	La principale leçon que nous avons retenue en matière de communication interne est la gestion efficace des flux d'informations et la sélection judicieuse des moments de diffusion.
Comment percevez-vous les changements intervenus dans les pratiques de communication interne de votre organisation suite à la crise sanitaire du COVID-19 ?	Les changements intervenus dans nos pratiques de communication interne suite à la crise sanitaire ont été à la fois très profondes mais également bénéfiques sur le long terme.

La source : élaboré par nous même

Tableau 9: le traitement de l'entretien avec le chef de cellule de support communication

Les questions	Les réponses
Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?	Cela fait maintenant 8 ans que j'occupe le poste de chef du Service Support Communication au sein de cette grande entreprise Mon rôle consiste à superviser et coordonner toutes les activités liées au soutien de la communication externe et interne pour l'ensemble de l'entreprise assurant ainsi une communication fluide et cohérente mon expérience dans cette entreprise m'a permis de développer une compréhension approfondie des dynamiques internes et des besoins en communication
Comment la communication interne était-elle gérée dans l'organisation avant la crise sanitaire ?	Avant la crise sanitaire, notre communication interne était bien organisée et visait à maintenir les employés informés, engagés et alignés sur les objectifs de l'entreprise
Quels outils et canaux étaient majoritairement utilisés pour la communication interne avant la crise sanitaire ?	Les principaux outils et canaux utilisés pour la communication interne avant la crise sanitaire sont

	l'intranet et la messagerie et les affichages dynamique et aussi les réunions
La crise sanitaire a-t-elle entraîné des changements majeurs dans vos pratiques et processus de communication interne ? Si oui, lesquels ?	Oui, la crise sanitaire a entraîné des changements majeurs dans nos pratiques de communication interne. Don avec l'apparition de télétravail nous avons adapté une nouvelle manière pour travailler à distance
Quelle a été la stratégie de communication interne déployée face à la crise ?	La stratégie de communication interne déployée face à la crise était basée sur la sensibilisation des employés et leur implication active dans le travail. Nous avons mis en place des initiatives pour informer régulièrement les employés des mesures de santé et de sécurité
Y a-t-il eu des réactions négatives ou des résistances de la part des employés face aux changements ? Si oui, comment la communication interne a-t-elle géré ces réactions ?	Il n'y a pas eu de réactions négatives de la part des employés
Quels ont été les défis rencontrés par la communication interne de l'entreprise durant la période de crise sanitaire ?	Il n'y a pas eu des défis.
Quels outils ou canaux de communication ont été privilégiés pour maintenir la communication interne avec les employés durant la crise ? Y a-t-il eu des changements dans les outils utilisés ?	Pendant la crise sanitaire, nous avons conservé les mêmes canaux de communication interne qu'avant, tout en intégrant de manière significative la visioconférence pour organiser les réunions à distance.
La communication interne en période de crise sanitaire vous a-t-elle conduit à repenser en profondeur votre stratégie et vos pratiques ?	Non, c'est pratiquement la même stratégie
Quelles leçons majeures votre organisation a-t-elle tirées en termes de communication interne à partir de l'expérience de la crise sanitaire ?	Nous avons appris l'importance de la flexibilité et de l'adaptabilité dans nos processus de communication, ainsi que la nécessité de maintenir des canaux de communication ouverts et transparents pour renforcer la confiance et l'engagement des employés
Comment percevez-vous les changements intervenus dans les pratiques de communication interne de votre organisation suite à la crise sanitaire du COVID-19 ?	Ces changements ont significativement amélioré l'efficacité et l'engagement des employés dans notre organisation.

La source : élaboré par nous même

Tableau 10: le traitement de l'entretien avec le chef de cellule de communication de crise

Les questions	Les réponses
Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?	J'ai débuté ma carrière en tant que chargé de communication au sein d'une entreprise industrielle, où j'ai acquis une solide expérience pendant quatre ans. Par la suite, j'ai rejoint cette entreprise il y a huit ans, et j'occupe actuellement le poste de chef de la cellule de communication de crise. Mon rôle consiste à anticiper, prévenir et gérer tout type de crise susceptible d'impacter l'image et la réputation de l'entreprise.

La source : élaboré par nous même

Tableau 11: traitement de l'entretien avec le chef de cellule de développement et l'organisation des évènements internes

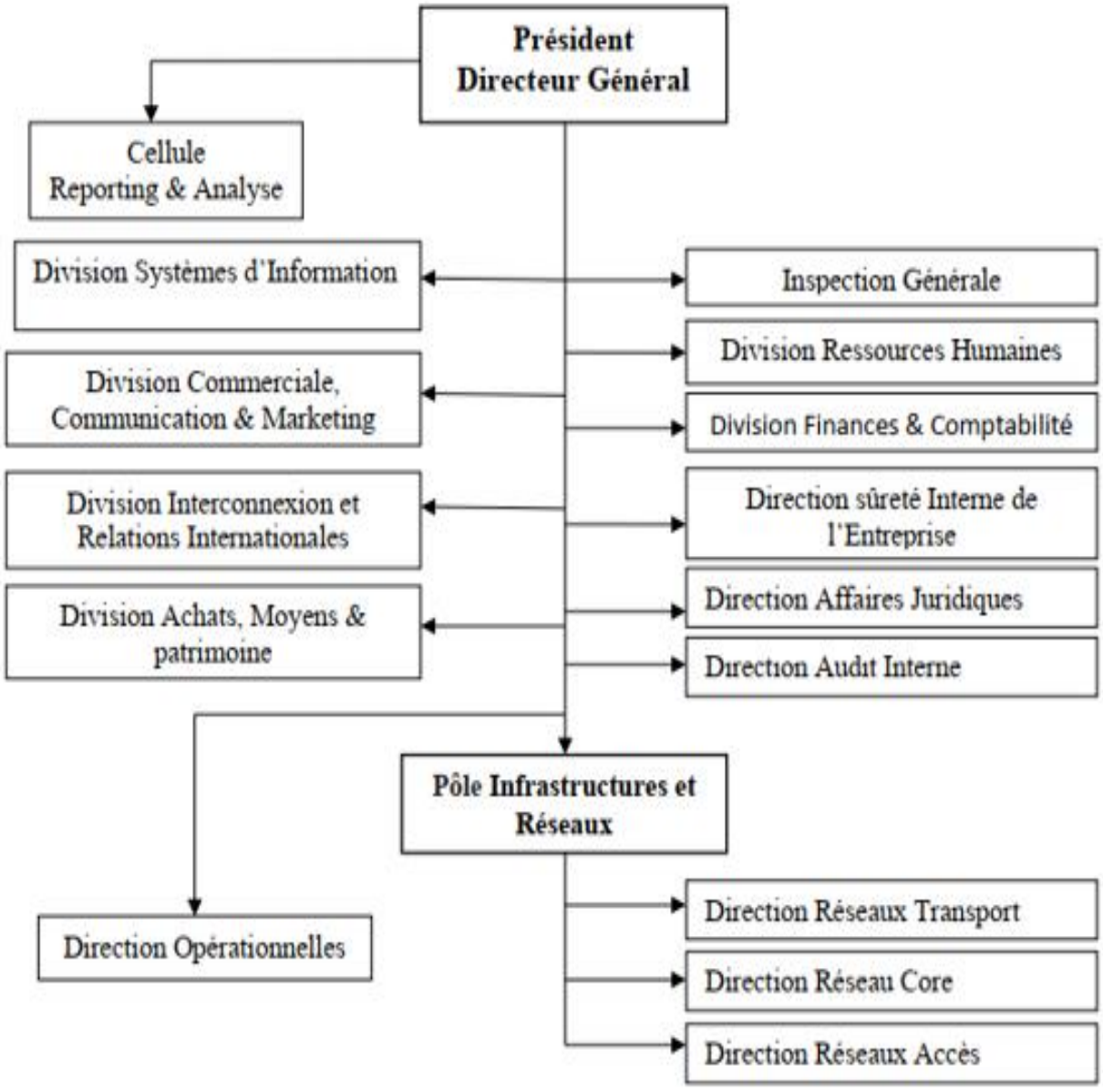
Les questions	Les réponses
Pouvez-vous nous parler votre parcours professionnel, ainsi que votre rôle et depuis combien de temps vous travaillez dans cette entreprise ?	J'ai débuté ma carrière il y a neuf ans dans cette entreprise de télécommunications. Au fil des années, j'ai occupé divers postes au sein du département de communication, ce qui m'a permis d'acquérir une expérience riche et diversifiée mon parcours professionnel m'a permis de développer une solide expertise en communication interne Mon rôle actuel en tant que chef de la cellule de Développement et Organisation des Événements Internes me permet de contribuer activement à l'engagement des employés et à la réussite de notre entreprise. j'ai eu l'opportunité de planifier et d'organiser de

	nombreux événements internes, tels que des conférences, des ateliers de formation, des journées d'intégration et des activités de team-building

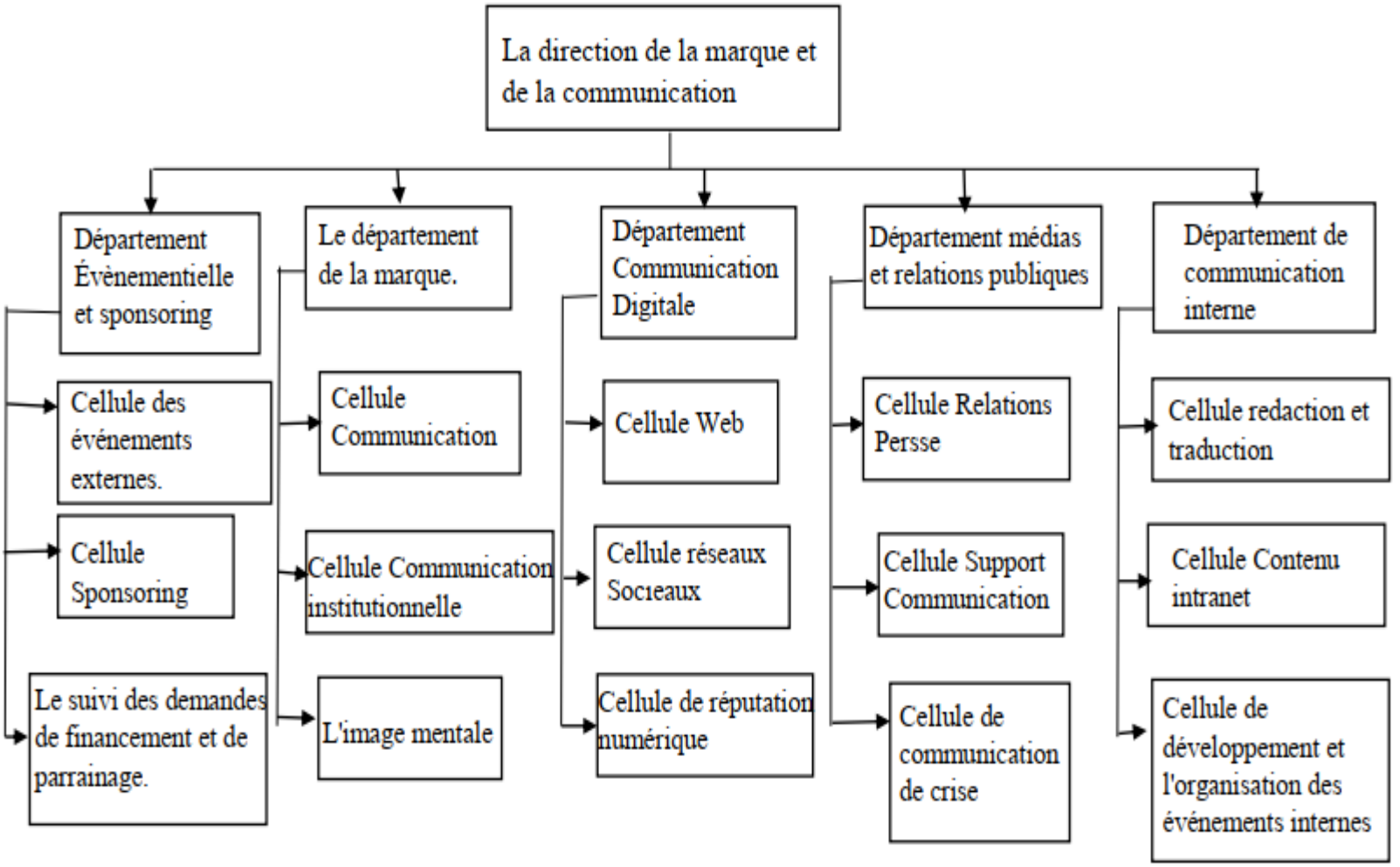
La source : élaboré par nous même

ANNEXE C : Mesures et règles de prévention contre le coronavirus et l’organigramme

Organigramme d'Algérie Télécom



L’organigramme de la direction de la marque et de la communication



تدابير الحماية الضرورية لمكافحة وباء كورونا

يعدّ تطبيق تدابير النظافة المستمرة حاجزا فعالا أمام انتشار وخطر الإصابة بفيروس كورون COVID-19 :

1- غسل الأيدي بانتظام :

استعمال معقم اليدين أو الماء والصابون يقتل الفيروس إن كان في اليدين .

2- احترام قواعد النظافة التنفسية :

قم بتغطية الفم والأنف عند السعال أو العطس لتفادي انتشار الفيروسات أو مسببات الأمراض.

3- تجنب الاتصال القريب :

إن كنت قريبا جدا من شخص ما مصاب بفيروس كورونا، يمكنك استنشاق الفيروس، ولذلك يرجى الإبقاء على حد أدنى من المسافة مع الآخرين .

4- تفادي لمس الأعين، الأنف والفم :

إن الأيدي على اتصال مع العديد من الأسطح الملوثة جدا، ومن خلال لمس الوجه، فإنك ستكون عرضة للإصابة بالفيروس.

5- في حال ظهور أعراض الفيروس، اتصلوا بالرقم 3030 :

إن شعرت بالحمى، السعال أو ضيق التنفس، يرجى زيارة الطبيب فورا لإجراء التشخيص الصحيح والخضوع للعلاج المناسب .

Comment être source d'inspiration au travail durant la pandémie.

Durant les périodes difficiles, créer une dynamique d'espoir et se dresser contre la peur génère un impact positif au travail. Voici des pistes qui favorisent la bonne ambiance au boulot.

Cultivez la gratitude :

Exprimer sa gratitude au travail occasionne des effets positifs quasi permanents au bureau. Ce type d'attitude façonne et entretient un relationnel de haute qualité avec vos collègues.

Focus sur vos succès :

Ressentir un sentiment d'accomplissement contribue à renforcer l'estime de soi. Prenez donc le temps de savourer vos réussites, en équipe ou individuellement, grand bien vous fasse.

Soignez votre communication non-verbale :

Retenez que la moitié de la communication est non verbale (sourire, ton de la voix, geste, posture), veillez à apparaître souriant, accueillant, à l'écoute, de bon conseil...etc. Exploitez votre plein potentiel et collectionnez les souscriptions !