

## L'IMPACT DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION SUR LE MODE ORGANISATIONNEL INTERNE DE L'ENTREPRISE : une approche empirique

**Ali BOUHANNA**

**Belkacem FEROUANI,**

Maitres de conférences, Faculté des Sc/ Economiques, Commerciales et de  
Sc/ de Gestion, Université ABB Tlemcen

**Résumé :** Le papier que nous présentons étudie la problématique suivante : Peut-on concilier une stratégie de communication interne, qui exige des structures d'organisation flexibles, et une transparence et fluidité dans la circulation de l'information à tous les niveaux avec celle d'une organisation pyramidale et cloisonnée de type taylorien ?

L'objectif de ce travail n'est donc pas de faire une revue exhaustive de la littérature mais de réaliser une étude empirique qui puisse apporter une valeur ajoutée pour l'entreprise algérienne. Pour ce faire nous avons allons étudier un échantillon composé de 100 entreprise; ce choix ne peut être le fruit du hasard, il se doit d'être justifié par des arguments solides que nous présenterons plus tard.

De simple technique, la communication interne est en effet devenue désormais une véritable source de compétitivité. Nous avons consacré le cas pratique de notre recherche à tenter de vérifier le niveau d'intérêt accordé par nos entreprises à ce nouvel outil du management moderne.

**Mots Clés :** Communication, Technologie de l'information et de la communication, stratégie, ressources Humaines, Culture d'entreprise, structure organisationnelle, Stratégie, Environnement.

### INTRODUCTION

« Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voir leur mobilisation, suppose un ancrage de la communication au cœur du management de l'entreprise ». (Thierry Libaert, 1998 p 67). L'entreprise telle quelle soit, sa finalité première reste de réaliser des profits. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui mène des actions cohérentes allant dans le sens des objectifs de l'entreprise.

« Pour mettre sur pied une stratégie de communication, il faut au préalable s'informer à l'aide d'un audit de communication qui permettra ensuite d'élaborer un plan de communication interne », (Claude Blanche Allègre- Anne Elisabeth Andréassian, 2008 p 244). Il est aussi important que la communication interne soit directement associée au projet d'entreprise. D'abord parce qu'elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final. Ensuite, un projet d'entreprise qui dépend d'une démarche participative avec les acteurs de l'entreprise aura davantage de chances pour réussir. De simple technique, la communication interne est en effet devenue désormais une véritable source de compétitivité. Nous avons consacré le cas pratique de notre recherche à tenter de vérifier le niveau d'intérêt accordé par nos entreprises à ce nouvel outil du management moderne.

## **1-LA COMMUNICATION DANS L'ENTREPRISE**

**1.1- La communication interne:** Par communication interne, on entend tous les moyens et tous les aspects de la communication qui sont internes à l'entreprise. L'entreprise Algérienne est confrontée actuellement aux différentes évolutions, ceci la conduit à rechercher la synergie entre les activités. La communication est un axe stratégique dans le développement de l'entreprise, elle permet aux différents compartiments, techniques, production, vente, etc., de coordonner leurs actions, de créer, consolider l'esprit de groupe. La communication est l'un des éléments qui peuvent assurer la synergie au niveau de l'entreprise.

La communication est définie aussi comme la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise et dans les objectifs qui sont poursuivis (Almeida, et Libaert, 2002, p 09) la communication est définie comme étant un processus normatif ou un message véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés : source, canal, destination, et selon Detrie et Meslin la communication est un ensemble de principes d'action et pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun (Detrie et Meslin, 1995, p 38). Donc la communication interne est une communication d'échange dans les différents sens pour atteindre plusieurs objectifs, et elle comprend trois

composantes : -l'information descendante, très importante pour une bonne gestion d'entreprise (de haut en bas) ; -l'information ascendante, ce qui fait que cette méthode est difficile à mettre en œuvre vu la hiérarchie courante (du bas vers le sommet) ; -horizontal, c'est la communication entre services d'un même niveau hiérarchique ou entre les salariés d'un même service.

**1.2-Objectif de la communication interne :** L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande / offre d'information dans l'organisation. Beon a identifié trois objectifs (Beon, 1995, p09): -la diffusion des informations permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas d'être autonome et efficace à son poste de travail ; -L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes et activités ; -L'adhésion à une ambition, des valeurs des projets communs et la solidarité de tous.

Concernant le classement des objectifs par rang d'importance d'après l'enquête menée par Inergie en 1995 citée par Detrie Philippe auprès de 158 directeurs et responsables de communication et directeurs des ressources humaines en France. Le classement des cinq objectifs par ordre de priorité est présenté ci-dessous (Detrie et Broyez, 2001, p 61)

- 1- sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise.
- 2- expliquer l'entreprise et ses finalités.
- 3- Répondre aux besoins d'information des gens.
- 4- Créer une identité d'entreprise, une culture commune.
- 5- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.

**1.3-Communication et mode d'organisation :** Pour le rattachement des services de communication interne Demont indique trois choix possibles, dont chacun présente des inconvénients et des avantages. (Demont, 2000, p 216)

a- La subordination ou domaine social : le service communication est rattaché à la direction des ressources humaines. L'avantage pour ce mode d'organisation est l'harmonisation interne des différentes politiques de personnel. L'inconvénient c'est la communication est l'une des composantes du social, elle risque de passer au second plan, après les problèmes classiques de gestion, rémunérations, formations.

b- La spécialisation et l'autonomie : dans ce mode d'organisation, le service de communication est rattaché directement à la direction générale

comme une direction autonome. L'avantage, la communication interne devient une fonction stratégique, c'est-à-dire elle a plus d'importance et elle est considérée comme levier de management.

c- L'intégration: dans le troisième choix, les communications interne et externe sont rassemblées au sein d'une même direction, fonction confiée à un directeur de la communication, et l'avantage de ce mode d'organisation facilite la cohérence, favorise la synergie, mais il risque de se retrouver sous l'influence des techniques marketing.

#### **1.4-Outils et moyens de communication**

La communication interne comprend de multiples moyens qui sont de plus en plus sophistiqués avec l'avancement technologique que connaît le secteur de télécommunication. Les moyens utilisés sont : -les moyens écrits comme le journal de l'entreprise, note de service, convocation, bulletins, fichiers, etc ; -la communication orale : comme les réunions, téléphone, les séances de travail, es séminaires, les visites etc ; -Les moyens de télécommunication, les films d'information, vidéos et téléconférences.

## **2-MODELE ET METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Il est généralement de pratique courante dans le domaine des TI d'utiliser un modèle de recherche afin de bien formuler les hypothèses de recherche et de valider les mesures d'utilisation. Plusieurs modèles sont fréquemment utilisés pour expliquer certains comportements des utilisateurs de technologies ou prédire l'impact de la communication interne sur un mode organisationnel taylorien cloisonné.

Cette présente étude ne fait pas exception et suggère l'utilisation d'un modèle expliquant le mode organisationnel adopté et les résultats découlant de l'utilisation d'un système de communication interne

### **2.1-MODELE DE RECHERCHE**

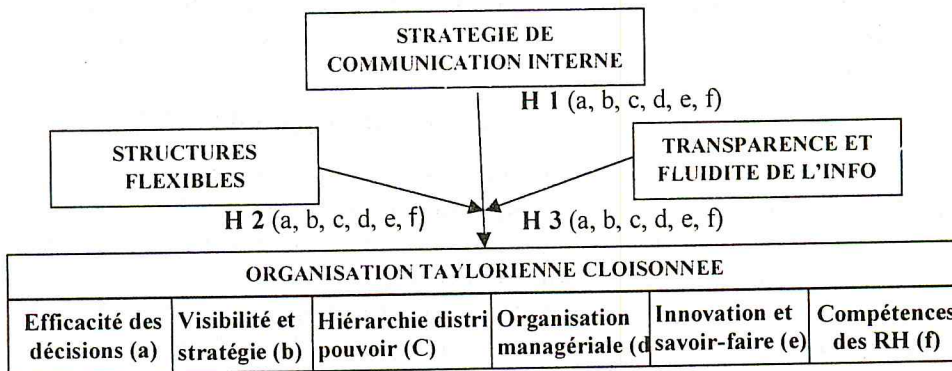
Suite à une revue de littérature sur la communication interne, il nous apparaît évident qu'il existe un fossé théorique entre la variable indépendante (stratégie de communication interne) et la variable dépendante (le mode organisationnel adopté). Nous croyons qu'un modèle tentant d'expliquer cette relation de cause à effet est simpliste et ne tient pas compte de plusieurs autres dimensions importantes.

Il nous est donc apparu plus judicieux d'introduire de nouvelles variables capables d'expliquer comment une entreprise qui adopte une

stratégie de communication interne n'en retire que peu ou pas de bénéfices alors qu'une autre en profite. L'introduction de deux variables modératrices appelées structure flexible et transparence et fluidité des informations pourrait, selon nous, expliquer les raisons d'un tel contraste.

Le recours aux variables modératrices pour mieux expliquer la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante n'est pas exclusif à cette étude et devient de plus en plus populaire parmi la communauté des chercheurs en TI et même dans les autres domaines de recherche.

Figure n°1 : Modèle de recherche adopté



Le modèle proposé dans cette étude (Figure n°1), tient donc compte de la nécessité de mettre en place ces différents facteurs. La figure ci-dessous décrit le modèle de recherche utilisé. Notre modèle tente d'expliquer le lien existant entre la communication interne, les autres facteurs d'influence et la variable organisation taylorienne cloisonnée.

## 2.2-VARIABLES ET HYPOTHESES

Les items de mesure retenus pour chacune des variables (construits : le construit est une variable qualitative qui ne peut pas être mesurée efficacement et directement par des outils quantitatives) suivantes sont présentés ci-dessous :

Comme nous l'avons affirmé à plusieurs reprises, plusieurs recherches tendent à prouver l'existence d'une relation positive entre la stratégie de communication interne et une ou plusieurs dimensions de la variable organisation taylorienne cloisonnée. Dans cette optique, nous allons vérifier les hypothèses suivantes :

**H1a:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type efficacité des décisions.

**H1b:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type visibilité et stratégie.

**H1c:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type hiérarchie et distribution des pouvoirs.

**H1d:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type organisation et management.

**H1e:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type innovation et savoir-faire.

**H1f:** Il y a une relation positive entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type compétences des ressources humaines.

### **Variable modératrice 1 : structure organisationnel flexible**

Nous allons par conséquent vérifier les hypothèses suivantes :

**H2a:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type efficacité des décisions.

**H2b:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type visibilité et stratégie.

**H2c:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type hiérarchie et distribution des pouvoirs.

**H2d:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type organisation et management.

**H2e:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type innovation et savoir-faire.

**H2f:** La présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type compétences des ressources humaines.

### **Variable modératrice 2 : transparence et fluidité de l'information :**

Dans ce contexte, nous allons vérifier les hypothèses suivantes :

**H2a:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type efficacité de décisions.

**H3b:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type visibilité et stratégie.

**H3c:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type hiérarchie et distribution des pouvoirs.

**H3d:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type organisation et management.

**H3e:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type innovation et savoir-faire

**H3f:** La présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la communication interne et le mode organisationnel taylorien cloisonné de type compétences des ressources humaines.

### **2.3-Méthodologie**

**2.3.1-Echantillon :** L'échantillon choisi est composé de 100 entreprises (PME) implantées dans la région Ouest de l'Algérie, représentant tous les secteurs d'activité. Les entreprises ont été choisies selon le mode d'échantillonnage aléatoire.

L'échantillon est constitué à la fois d'entreprises privées et publiques. Ce mode d'échantillonnage est utilisé dans le but de tester le degré d'intérêt accordé par nos managers à la stratégie de communication interne comme approche organisationnelle exercée au sein de leurs entreprises. D'un autre côté, cela va nous permettre d'apporter un ensemble de renseignements complémentaires afin de conforter notre première enquête réalisée au sein de l'entreprise Denitex de Sebdu.

Le répondant visé par ce sondage est un membre ayant à la fois une vision générale de l'organisation et une connaissance de la communication interne que fait cette dernière. Dans le cas des petites entreprises, le propriétaire ou le président sont aussi des exemples de répondants. Le questionnaire a été administré directement.

Sur les 54 entreprises répondantes, 3 questionnaires ont dû être retranchés puisqu'ils n'ont pas été jugés assez complets.

**2.3.2-Mode d'administration du sondage :** Contrairement à ce qui se fait habituellement lors de ce type d'étude, nous n'avons pas eu recours

au courrier conventionnel pour l'envoi du questionnaire qui a été remis directement aux répondants. Une fois que ce dernier a complété le questionnaire, les réponses ont été récupérées par l'administrateur du sondage.

Le questionnaire contient un message d'introduction, une lettre présentant sommairement les objectifs de la recherche. Quant à sa structure, il est composé de 4 sections. La section 1 consacrée aux mesures de la communication interne, la deuxième et la troisième consacrées respectivement aux variables modératrices : structure organisationnelle flexible et transparence et fluidité de l'information. La quatrième section traite plutôt les résultats de l'étude.

Notons que pour la validation de toute hypothèse, chaque section comprend une question d'ordre général sur l'objectif de la section. Dans le but de bénéficier de la coopération des répondants au sondage, tous les répondants ont été assurés de la confidentialité de leurs réponses. Considérant le mode qui a été utilisé pour l'administration du sondage et son succès relatif, nous croyons qu'il est important de bien documenter celui-là. Ce type d'administration demande une gestion très serrée qui apporte des avantages évidents :

La remise du questionnaire directe engendre des coûts extrêmement minimes, pour ne pas dire nuls ; Il est possible d'effectuer, sans dépenses ou efforts supplémentaires importants, un sondage de plus grande envergure.-L'utilisation de ce mode d'administration du sondage semble apporter un avantage au niveau du temps de réponse. Il va sans dire que des délais de réponse assez courts auraient été improbables si nous avions utilisé la poste traditionnelle, particulièrement dans le cas des organisations éloignées ; Ce mode d'administration est préférable à celui de l'entrevue lorsque le chercheur estime que le répondant a besoin de réflexion pour répondre au questionnaire.

Cependant, ce mode d'administration du sondage n'est pas à prendre à la légère. S'il présente des avantages indéniables, il suppose aussi des désavantages et des défis importants : La crainte de dévoiler des renseignements privés rend certains d'entre eux peu réceptifs aux messages non sollicités, ou à la limite fournir des réponses raisonnées.

### **2.3.3-Méthode de traitement des données**

Suite à la réception des 51 réponses, l'analyse des données a été faite en utilisant la méthode de la Modélisation d'équations structurelles



Sepath, ou encore dite Structural Equation Modeling Sem sous le logiciel Statistica (6<sup>ème</sup> version). La Modélisation d'Equations Structurelles est une technique d'analyse multivariée très générale, très puissante qui comporte des versions spécifiques d'un certain nombre d'autres approches pour analyser des cas particuliers (exemple : les moindres carrés ordinaires, l'analyse factorielle, l'analyse en composante principale, etc.).

La plupart des modèles d'équations structurelles peuvent être exprimés en diagrammes de causalité. Par conséquent, même des néophytes de la modélisation structurelle peuvent réaliser des expérimentations compliquées avec un minimum d'entraînement.

De ce fait, l'analyse des données a été effectuée en deux étapes principales : -Première étape : tester les hypothèses de recherche en calculant les coefficients des liens de causalité exprimés dans le diagramme du modèle de recherche ; -Deuxième étape : tester la contribution de chaque item dans la formation de son construit. Ainsi les items non représentatifs de leurs construits ont été évidemment jugés non valides.

### **3-RESULTATS**

**3.1-Vérification des hypothèses de recherche :** Une première analyse nous a permis de démontrer que le construit communication interne pris de façon indépendante (c'est-à-dire sans effet d'interaction des variables modératrices) a un impact significatif sur les six construits liés à la variable Organisation taylorienne de type cloisonné. A cet effet, la consultation du tableau 2, nous permet de constater que les liens entre la communication interne et les différents types de la variable Organisation taylorienne de type cloisonné est significatif. La communication interne a donc un impact substantiel sur tous les types de la variable Organisation taylorienne de type cloisonné, nous permettant ainsi d'accepter les hypothèses H1 (a,b,c,d,e,f). Les construits Structure organisationnelle flexible et la Transparence et fluidité de l'information pris de façon indépendante n'ont cependant pas un effet significatif sur tous les construits liés à la variable Organisation taylorienne de type cloisonné. Ainsi, le construit Structure organisationnelle flexible a une influence significative uniquement sur les construits Visibilité stratégique et innovation et savoir-faire. De même, le construit Transparence et fluidité de l'information a une influence significative seulement sur les

construits efficacité des décisions, visibilité et stratégie ainsi que l'hierarchie et la distribution du pouvoir.

De plus, le calcul des coefficients de corrélation entre la variable indépendante communication interne, les variables modératrices Structure organisationnelle flexible et Transparence et fluidité de l'information, et les variables dépendantes que sont les construits de la variable Organisation taylorienne de type cloisonné nous donnent une évaluation d'ensemble concernant les liens entre les variables composantes du modèle de recherche (voir tableau suivant).

	Efficacité des décisions	Visibilité et stratégie	Hierarchie et distribution	Organisation managériale	Innovation et savoir-faire	Compétences des RH
Communication interne	0.85	0.75	0.80	0.66	0.60	0.72
Structure organisationnelle flexible	0.34	0.28	0.19	0.15	0.18	0.22
Transparence et fluidité de l'information	0.19	0.22	0.32	0.14	0.21	0.19

Corrélations significatives marquées à  $p < 0.05$   
Tableau. Corrélations entre les construits composant le modèle de recherche

Ainsi, pour estimer les effets d'interaction, deux groupes de pointages d'interaction ont été calculés. Ces groupes de pointages d'interaction ont été obtenus en multipliant les pointages de latence de chacun des construits indépendants et modérateurs obtenus à la première étape par le pointage de latence des autres construits (Comm\*Stru, Comm\*Trans). Ces doublons sont utilisés pour valider les hypothèses H2 (a,b,c,d,e,f) et H3 (a,b,c,d,e,f).

La validation des hypothèses s'effectue à l'aide du coefficient T de Student. Les hypothèses possédant un coefficient T de Student supérieur ou égal à 1,645 (à  $p=0,05$ ) sont considérées comme vraies. La consultation du tableau 2, nous apprend que l'interaction entre la stratégie de communication interne et la Structure organisationnelle flexible a une influence significative sur les construits d'Organisation taylorienne de type cloisonné.

Cependant, contre toute attente, ce lien est négatif, signifiant ainsi que les hypothèses H2(a,b,c,d,e,f) sont toutes rejetées. Nous discuterons dans les paragraphes qui suivent de ce qui peut expliquer cet effet d'interaction contre-intuitif. L'interaction entre la stratégie de communication interne et la Transparence et fluidité de l'information n'a pas d'influence significative uniquement sur les construits de la variable Organisation taylorienne de type cloisonné : efficacité des décisions, visibilité et stratégie, organisation et management, innovation et savoir-

faire. Les hypothèses H3a, H3b, H3d, H3e sont donc acceptées, quant aux hypothèses H3c et H3f, elles sont rejetées.

		Construits : Organisation taylorienne de type cloisonné					
		EffD.	VisStr.	HiéPou.	OrMan	Innov.	CopRH
Communication interne (H1)	Paramètre d'estimation	0.355	1.350	1.750	1.930	1.755	0.778
	Erreur type	0.118	0.381	0.426	0.235	0.284	0.159
	T (Student)	3.013	3.546	4.112	8.208	6.175	4.892
Structure organisationnelle flexible	Paramètre d'estimation	0.391	1.075	-0.092	-0.155	0.835	-0.350
	Erreur type	0.00	0.328	0.258	0.218	0.217	0.149
	T (Student)	--	3.280	-0.356	-0.710	3.850	-2.351
Transparence et fluidité de l'information	Paramètre d'estimation	0.162	1.121	1.609	-1.622	-0.239	0.066
	Erreur type	0.091	0.350	0.404	0.230	0.223	0.146
	T (Student)	1.775	3.206	3.985	-7.055	-1.072	0.449
Comm*Stru (H2)	Paramètre d'estimation	-0.176	-2.029	-0.534	-1.548	-1.413	-3.036
	Erreur type	0.042	0.338	0.211	0.366	0.402	0.422
	T (Student)	-4.190	-5.229	-2.530	-4.229	-3.514	-7.194
Comm*Trans(H3)	Paramètre d'estimation	0.294	0.302	0.081	0.280	0.411	0.158
	Erreur type	0.113	0.107	0.059	0.099	0.129	0.151
	T (Student)	2.601	2.810	1.356	2.837	3.189	1.050
T Student significatif : 1.645 (à p=0.05)							
Les liens significatifs sont désignés en zones ombragées							
Tableau. Vérification des liens de causalité dans le modèle de recherche							

L'étude des coefficients T de Student et des poids contenus dans le tableau 3, nous permet de conclure que certains items ne contribuent pas à la formation de leur construit respectif. Pour le construits communication interne, seulement l'item création et mise à jour des bases de données n'a pas été accepté. Pour le construit structure organisationnelle flexible, le deuxième et le quatrième item n'ont pas été validé, soit au total deux items sur cinq. L'analyse a montré que le construit transparence et fluidité de l'information contient seulement un seul item représentatif, à savoir l'existence des équipements informatiques pour desservir toutes les vois de circulation de l'information (formelles ou informelles).

Et pour ce qui est des construits de la variable Organisation taylorienne de type cloisonné, le construits efficacité des décisions a été bien représenté par ces trois items. A l'exception du construit

compétences des ressources humaine qui contient un seul item représentatif, le reste des construits ont été mesurés chacun par deux items pertinents sur les trois qui les forment (voir tableau).

Construits	Items	Paramètre	Erreur type	T (Student)
Communication interne	MOYCOM	0.479	0.080	5.992
	COLLMA	0.265	0.149	1.778
	CREBAS	0.006	0.143	0.045
	COMINT	1.696	0.287	5.916
	STAPOS	0.652	0.160	4.083
Structure organisationnelle flexible	STRDEC	0.524	0.076	6.889
	PARMIS	0.006	0.134	0.041
	TRAGRO	0.725	0.096	7.511
	BDMCEN	-0.095	0.125	-0.761
	ROTPOL	0.638	0.099	6.466
Transparence et fluidité de l'information	QUNQUA	-0.023	0.085	-0.271
	INFSEC	0.006	0.140	0.041
	VALESI	0.050	0.142	0.354
	EQUINF	0.518	0.134	3.871
Organisation : Efficacité des décisions	DECDEC	1.008	0.263	3.832
	STRFLE	0.852	0.238	3.582
	SUPINF	0.900	0.330	2.727
Organisation : Visibilité et stratégie	SYNCOL	0.228	0.076	2.989
	VISORG	0.266	0.084	3.178
	PLADEV	0.214	0.000	--
Organisation : Hiérarchie et distribue du pouvoir	PERDEC	0.174	0.00	--
	DEVREL	0.555	0.108	5.121
	MOTACT	0.423	0.083	5.086
Organisation : Organisation managériale	FEEORG	0.136	0.035	3.875
	EFFORG	0.144	0.038	3.761
	RESFIN	0.585	0.000	--
Organisation : innovation et savoir-faire	ACCINF	0.566	0.073	7.745
	STINOV	0.401	0.000	--
	ORGTRA	0.263	0.063	4.194
Organisation : Compétences des RH	CLIMTR	0.796	0.220	3.612
	COMACT	0.927	0.000	--
	DROSAL	-0.044	0.119	-0.366

**3.2-Commentaire :** Les hypothèses H1 (a,b,c,d,e,f) suggérant qu'il existe une relation positive entre la communication interne et les différents construits d'une organisation taylorienne de type cloisonné sont toutes validées. Ces résultats viennent confirmer de façon empirique, les différentes affirmations dans la littérature voulant que les TI et la communication interne apportent de nombreux bénéfices aux entreprises.

Il est intéressant de noter qu'au niveau de la stratégie de communication interne, la quasi-totalité des items a été jugée

représentative. Ceci n'est pas vraiment étonnant puisqu'on peut parler d'une communication interne sans ces moyens ; les bénéfices directs sur la performance des entreprises sont dans ce cas indiscutables.

Les hypothèses H2 (a,b,c,d,e,f), qui supposent que la présence d'une structure organisationnelle flexible influence positivement le lien entre la stratégie de communication interne et le mode organisationnel de type taylorien, ont toutes été rejetées puisque ce lien est négatif. La littérature fait pourtant clairement entendre que la présence d'une structure organisationnelle flexible est toujours essentielle pour favoriser l'influence de la stratégie de communication interne et sur le mode d'organisation cloisonné. Comment pouvons-nous expliquer les résultats contre-intuitifs obtenus ici ?

L'interprétation qui nous semble la plus logique nous conduit à introduire le facteur temps comme un élément déterminant. En effet, l'influence d'une structure organisationnelle flexible peut ne pas se faire sentir immédiatement sur les modes organisationnels suite à l'adoption d'une stratégie de communication interne. Il semble ici qu'une modification des infrastructures formant cette structure organisationnelle aurait un impact négatif sur l'organisation et son comportement uniquement à court terme. Une analyse similaire des impacts à moyen et long terme nécessitant une étude longitudinale pourra confirmer ce constat.

Les hypothèses H3a, H3b, H3d et H3e, qui supposent que la présence d'une transparence et une fluidité de l'information influence positivement le lien entre la stratégie de communication interne et les modes organisationnels de type efficacité des décisions, visibilité et stratégie, organisation et management et innovation et savoir-faire, sont confirmées. Ces résultats viennent consolider les récentes recherches réalisées dont l'objet d'étude est la relation entre les technologies de l'information et la structure organisationnelle. Nous ne pouvons manquer de mentionner l'essor perpétuel que connaît le monde de l'informatique et sa contribution dans la rationalisation des processus managériaux pour l'accomplissement de certaines tâches qui s'avéraient impraticables par la capacité humaine. En conséquence, la présence d'une stratégie de communication interne, appuyée par un processus de fluidité et de transparence de l'information ne peut avoir que des retombées positives sur le mode organisationnel.

Pour les hypothèses H3c et H3f, elles ont été rejetées. En effet, l'interaction entre la stratégie de communication interne et la transparence et fluidité des informations est non significative pour les construits de mode organisationnel de type hiérarchie et distribution des pouvoirs ainsi que les compétences des ressources humaines. L'explication possible, selon nous, touche le niveau de perception des managers algériens ainsi que leurs niveaux de formation. En effet, ils restent encore attaché à l'ancien mode de gestion voulant que les technologies de l'information n'ont qu'un simple rôle relégué au deuxième rang dans le développement de l'organisation, nous rappelons ici que nos entreprises sont encore loin du titre de l'entreprise intelligente.

#### **4-CONCLUSION**

Arrivé à ce stade de notre étude, nous pouvons conclure que la communication interne constitue une action stratégique pour l'entreprise. De simple technique, la communication interne est en effet devenue désormais une véritable source de compétitivité. Nous avons consacré le cas pratique de notre recherche à tenter de vérifier le niveau d'intérêt accordé par nos entreprises à ce nouvel outil du management moderne.

Notre recherche empirique nous a permis à cet égard d'obtenir un ensemble de renseignements précieux, à savoir :

1. D'abord, la quasi absence d'une stratégie de communication interne au sein de l'entreprise Denitex de Sebdou. La majorité des informations est produite par le circuit informel, la seule procédure d'information réelle (à côté de la rumeur) est l'information fonctionnelle, en l'occurrence les notes de service. D'ailleurs, le peu d'informations formelles de la part de la direction ou des syndicats qui parviennent aux travailleurs, apparaissent à ces derniers comme peu crédibles. Ce syndrome est fortement préjudiciable pour la cohérence des actions à mener dans l'avenir. Toute tentative de stratégie communicationnelle peut être interprétée comme une forme de propagande et de manipulation (première hypothèse de notre recherche).

A l'inverse de ce qui se produit à l'entreprise Denitex de Sebdou, une politique de communication se doit de mobiliser beaucoup de moyens, d'agir sur la cohérence des actions, sur le changement des comportements et des mentalités en vue d'une meilleure adhésion aux objectifs de la stratégie globale de l'entreprise d'un côté. D'un autre côté,

elle consistera à répondre aux besoins informationnels des salariés (notre troisième hypothèse de notre recherche).

De même que la complexité des messages fonctionnels et les supports de communication inappropriés ont constitué une entrave sérieuse en termes de bonne circulation d'information (notre deuxième hypothèse de recherche). En clair, et comme ça a été avancé au précédent commentaire, ni la direction, ni le syndicat ne participent à une politique de transparence, davantage encore, les syndicats dont c'est la tâche naturelle.

2. En outre, les résultats de la deuxième enquête viennent corroborer ces constatations, en montrant que même les autres entreprises répondantes et à travers les opinions de leurs dirigeants qui affirment qu'une stratégie de communication interne existe y compris toute l'infrastructure nécessaire à sa réussite (visant fluidité de l'information et flexibilité de l'organisation). Or, nous avons pu constater que ceci n'est guère réalisé. Par conséquent, cela suppose que nos dirigeants sont encore dans un stade précoce de conception de l'utilité de la communication interne, vu qu'ils considèrent l'existence de cette stratégie mais d'une manière encore implicite.

Autrement dit, l'écart entre cette conception et son application est encore inquiétant.

#### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- Alain Milon, Michèle Jouve, «communication et organisations des entreprises», éd. Bréal, Paris, 1996.
- Alain Vincent, « Manager le système d'information de votre entreprise », les éditions d'organisation, Paris 2000.
- Alex Mucchielli- Jean, «L'art d'influencer », éd. Armond Collin, Paris, 2000.
- Alex Muchelli, Jeannine Guivarch, «Nouvelles méthodes d'étude des communications», éd. Armond Collin, Paris, 1998.
- Almeda Nicole, Libaert Therry, La communication interne dans l'entreprise, 3ème édition, Dunod, 2002.
- B. Dobiecki, «Communication des entreprises et des organisations», éd. Ellipses, Paris 1996.
- Beon. P. Comment développer la communication interne, Edition Nathan 1995.
- Bernadette J, Philippe G, «La boîte à outils du responsable communication», éd. Dunod, Paris 2008.
- Bernard Merck, «Equipes RH, acteurs de la stratégie» édition d'organisation, Paris 2002.

*Revue: Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESC, n°12/ 2012*

- Bougnoux D. «Introduction aux sciences de la communication», édition Découverte, Paris 1998.
- Bruno Bonnefous, Pierre le cocq, Yves Goadec, « Management », éd. hachette supérieur, Paris 2008.
- Bruno Henriet, Maurice Imbert «DRH : tirez parti des technologies » édition d'organisation Paris, 2002
- Chandler A D, «Stratégies et structures de l'entreprise», éditions d'organisation, Paris 1989.
- Claude Blanche Allègré, Anne Elisabeth Andréassian, « Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel » édition de Boeck, Paris 2008.
- Demont. A , Communication des entreprises, Edition Nathan 2000.
- Detrie Philippe, Broyez Catherine, La communication interne au service du management 2 ème édition, Liaison France 2001.
- Florence Laval, « Gestion des ressources humaines et NTIC, les enjeux et perspectives », revue française de gestion n°129, 2000.
- François Berger, « des milieux de travail branchés » la presse cahier spécial, 4 mars 2005.
- Herbert Alexander Simon, « Administration et processus de décision. » Edition economica, Paris 1983.
- Hugues Angot, « Système d'information de l'entreprise », éd. De Boeck Université, Paris, 1999.
- J Castelnau, L Daniel, B Mettling «Le pilotage stratégique, comment mobiliser l'énergie collective », éd. édition d'organisation, Paris 2001.
- J.P. Detrie, « Politique générale de l'entreprise : stratégie, structure, décision, identité »,éd. Dunod, Paris 2005.
- Jean Michel Plane « Management des organisations» Éd. Dunod, Paris 2003.
- Jean Pierre Citau, « gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques », éd. Arnaud Colin, Paris, 1998.
- Jean-Marc Decaudin – Jacques Igalens « La communication interne » éd. Dunod, Paris 2006.
- John R.Schermerhorn, JR. James G-Hunt , Richard N.Osborn, Claire de Billy, « comportement humain et organisation» 3è édition, éd. EKPI, Canada 2005.
- Lagrée O. et L.Magne, « Management », éd. Dunod, Paris 2001
- Lawrence P et Lorsch J «Adapter les structure de l'entreprise» éditions d'organisation, Paris 1986.
- Westphalen Marie Hélène, Communicator 3 ème édition. Dunod 1998.
- Libaert Thierry La communication interne de l'entreprise éd. Dunod, Paris 1998.
- Libaert Thierry Faire accepter un projet : principes et méthodes. In. Communication et langages. N°117, 3ème trimestre 1998.
- Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, La Communication interne de l'entreprise, Dunod, 2002.