
« L'impact de la stratégie de communication sur l'organisation interne de l'entreprise : une approche empirique »

FEROUANI Belkacem
ferouani_bel@yahoo.fr

BOUHANNA ALI
bouhanna_ali@yahoo.fr

Université de Tlemcen

Résumé. *L'article 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 allors étudié un échantillon composé de 100 entreprises; 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

Quelle que soit l'entreprise, 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. En effet, comme le note Thierry LIBAERT « faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voir leur mobilisation, suppose un ancrage de la communication au cœur du management de l'entreprise » (1998 p 67).

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.

Modèle et méthodologie 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

Modèle 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.

Le modèle proposé dans cette étude 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.

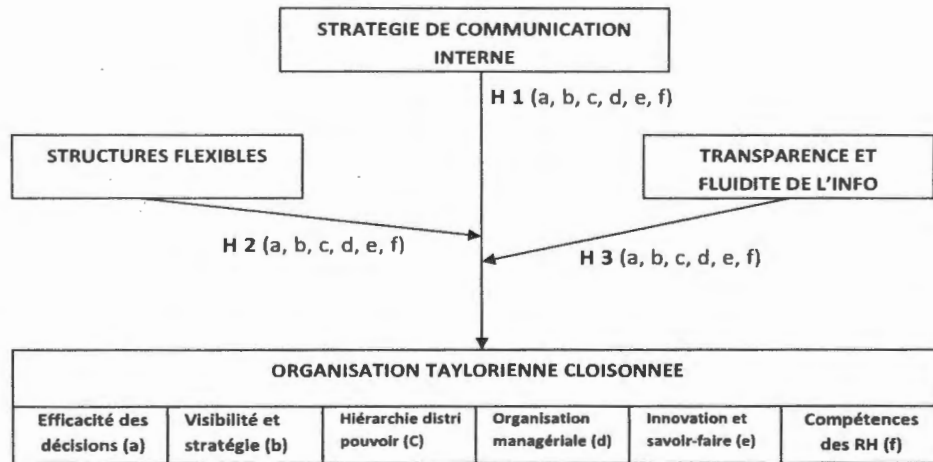


Figure n°33 : Modèle de recherche adopté

Variables et hypothèses

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 :

H3a: 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.

METHODOLOGIE

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 SEBDOU.

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.

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.

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 (6ème 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.

RESULTATS

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

	Efficacité des décisions	Visibilité et stratégie	Hierarchie et distribution du pouvoir	Organisation manageriale	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 voies 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 ci-dessous)

Construits	Items	Paramètre d'estimation	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 de 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 distribué 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

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

puisque l'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 attachés 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.

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.

Ce cas pratique nous a également permis d'obtenir un ensemble de renseignements précieux, à savoir : En utilisant une approche analytique menée auprès d'un échantillon d'entreprises représentant tous les secteurs d'activités, nous avons constaté que les entreprises sondées par questionnaire (segmentation à travers les réponses de leur managers), confirment l'existence d'une telle stratégie.

Autrement dit, les opinions des dirigeants des entreprises sondées confirment qu'une stratégie de communication interne existe bien, de même que l'infrastructure nécessaire à sa réussite (fluidité de l'information et flexibilité de l'organisation).

Cela n'empêche pas, toutefois, que ces 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.

BIBLIOGRAPHIE

- 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. Armand Collin, Paris, 2000.
- Alex MUCHELLI, Jeannine GUIVARCH, « Nouvelles méthodes d'étude des communications », éd. Armand Collin, Paris, 1998.
- Ansof.H.I et Sullivan.P.A « Empirical support for a paradigmatic 3 » international review of strategic management, vol 04, 1993.
- ANSOF H I « The emerging paradigm of strategic behavior » Strategic management journal, vol 8 N° 6, novembre, décembre, 1987.
- B. DOBIECKI, « Communication des entreprises et des organisations », éd. Ellipses, 1996.
- B.Henriet- F.Boneu, « Audit de le communication interne » Paris 1995.
- Bernadette J, Philippe G, « La boîte à outils du responsable communication », Dunod, 2008.
- Bernard Merck, « Equipes RH, acteurs de la stratégie » édition d'organisation, Paris 2002.
- Bernard MEYER, « Les pratiques de communication », éd. Armond Collin, Paris, 1998.
- Bougnoux D. « Introduction aux sciences de la communication », édition Découverte, 1998.
- Bouhana Ali , 2006 « PME et son nouvel environnement enjeux et stratégie » thèse de doctorat d'état, université de Tlemcen.
- Bruno Bonnefous, Pierre le cocq, Yves Goadec, « Management », éd. hachette sup, 2008.

- Bruno Henriet, Maurice Imbert «DRH : tirez parti des technologies » édition d'organisation Paris, 2002
- Buchko A A, «Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of miles and snow perceived environment uncertainty scale» academy of management journal, vol.37 N° 02, 1994
- Chandler A D, « Stratégies et structures de l'entreprise » éditions d'organisation, Paris 1989.
- Claude Blanche Allègre, Anne Elisabeth Andréassian, « Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel » édition de Boeck, Paris 2008.
- ERNY J P, « Un intranet, pour quoi faire ? » revue l'expansion management » Déc. 2000.
- 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.
- Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations» éd. d'organisation, Paris 2005.
- Henry Mintzberg, «le pouvoir dans les organisation» traduction française, Paris 1986.
- Henry Mintzberg, «Structure et dynamique des organisations», Editions d'organisation, 1982.
- Herbert Alexander Simon, « Administration et processus de décision. » Ed. economica, 1983.
- Hugues ANGOT, « Système d'information de l'entreprise », éd. De Boeck Paris, 1999
- I.g. MARCH et H.A Simon, « Les organisations », Dunod, Paris, 1979
- 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 CITAUI, « gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques », éd. Arnaud Colin-Paris, 1998.
- Jean R Schermerhorn, jr James G. Hunt, Richard N Osborn, Claire de Billy. « comportement humain et organisation » 3è édition, édition ERPI, Canada 2006.
- Jean-Marc Decaudin – Jacques Igalens « La communication interne » Dunod, 2006.
- Joffre P et Koenig « Gestion stratégique. l'entreprise, ses partenaires adversaires et leur univers »éd. Litec, Paris 1992.
- John R-Schermerhorn, JR – James G-Hunt – Richard N.Osborn- Claire de Billy, comportement humain et organisation » 3è édition,éd. EKPI, Canada 2006.
- Kadri Mohamed « La communication interne en entreprise algérienne entre la théorie et la pratique :Cas de la CERTAF Maghnia » Mémoire de Magister, Univ. Tlemcen.
- Lagrée O. et L.Magne, »Management », éd.Dunod, Paris 2001
- Lawrence P et Lorsch J « Adapter les structure de l'entreprise » éd. d'organisation, 1986.