

**L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne :  
Approche Empirique**

*Dr FEROUANI Belkacem*

*DERRAR Azzedine*

*UNIVERSITE de TLEMCEEN-*

**Résumé :**

L'ouverture du marché, la privatisation des entreprises et la mondialisation des économies, ont créé un univers de compétition pour les entreprises qui s'est traduit par l'accélération de la conduite des changements à opérer comme facteurs de succès.

En clair, l'entreprise se trouve désormais dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par la qualité des individus qui sont à son service, qui en constituent la principale valeur.

D'un autre côté, l'impératif d'accélérer les temps de réaction de l'entreprise, impose la mise en place d'un système de communication performant susceptible d'intervenir à tous les niveaux.

Il importe de favoriser des processus internes bien huilés où la communication interne constitue le cœur de la performance.

Ce travail vise à démontrer que des changements profonds sont en train de s'opérer dans le management des entreprises algériennes, changements qui placent les individus au centre du processus de création des valeurs et de richesse pour l'entreprise.

Notre préoccupation majeure est de montrer que le défi capital pour l'ensemble des entreprises algériennes consiste à sortir de leur cloisonnement, voir même leur fonctionnement classique. Dès lors, notre objectif est d'aboutir à une meilleure émergence de la communication interne dans les pratiques managériales dans les entreprises algériennes.

**Mots clés:** organisation – management – culture – environnement – communication interne – TIC – changement organisationnel.

**Code JEL :** M12

**Abstract:**

The market opening, the privatization of enterprises and the globalization of economies have created a world of competition for enterprises which has resulted by the acceleration of the undertaking of changes to operate as factors of success. Obviously, the enterprise is however in a rapidly changing environment in which its survival depends on the quality of individuals who are at its service and who constitute the main value.

On the other hand, the imperative to accelerate the reaction time of the enterprise requires the establishment of an efficient communication system which may be liable to be involved at all levels.

It is necessary to favor and back up internal processes which are well-carried out and where the internal communication constitutes the core of the performance.

This work aims to demonstrate that profound changes are taking place in business management and which place the individuals at the center of process of creation of values and wealth for the enterprise.

## **L L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

---

Our major preoccupation is to show the key challenge for all Algerian enterprises and which consists to get rid of their silos.

Henceforth, our objective is to achieve a better emergence of internal communication in managerial practices in Algerian enterprises.

Key words: Organization – Management - Culture – Environment – Internal communication –TIC -Organizational change.

Code JEL : M12

### **Introduction**

Aujourd'hui le potentiel humain des entreprises est clairement reconnu comme essentiel à leur succès. La question qui se pose est de savoir comment fructifier et développer ce potentiel, plutôt que de l'ignorer et le laisser se dévaloriser.

D'un autre côté, l'impératif d'accélérer les temps de réaction de l'entreprise, impose la mise en place d'un système de communication performant susceptible d'intervenir à tous les niveaux. Et pour cela, comme l'indique T. LIBHART (1998, p67) : « faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisations,...Cela suppose un ancrage de la communication interne au cœur du management de l'entreprise.»[Thierry LIBHART (1998, p67)]

Il est en effet clair que les enjeux de la communication interne, impliquent de « mobiliser, motiver, cultiver le sentiment d'appartenance, développer la culture d'entreprise...font partie des enjeux de la communication ». .»[Alain MILON et Michel JOUVE (1996, p138)]

Dans le même ordre d'idée, comme le rappelle H.A.SIMON « il ne saurait y avoir d'organisation sans communication car le groupe ne disposerait alors d'aucune possibilité d'infléchir le comportement des individus. Non seulement la communication est absolument essentielle à l'organisation, mais l'existence de techniques particulières de communication déterminera en grande partie la manière dont la fonction de décision peut et doit être répandue à travers l'organisation. » [Herbert Alexander SIMON LIBHART (1998, p45)]

En *entreprise* comme dans toute organisation, la communication a pour fonction de produire une information ciblée. Il s'agit d'émettre, d'écouter et d'échanger des messages suivants des flux descendants, ascendants, transversaux, interactifs. Sur ce principe, la démarche de la communication consisterait alors à :

- ✓ Identifier un objectif au service d'une stratégie ;
- ✓ Définir une cible de population homogène, ce qui implique une segmentation au préalable de cette population ;
- ✓ Définir un message adapté à cet objectif et à cette cible ;
- ✓ Vérifier la bonne réception du message.

Comme le fait remarquer Jean François Guillot (2002), la communication interne exprime les caractéristiques de l'entreprise qui forment son identité et se repèrent à quatre niveaux :

- ✓ *Politique* : histoire de l'entreprise, personnalité des dirigeants, mode de gouvernance ;
- ✓ *Economique et financier* : stratégie de produit et de développement ;
- ✓ *Structurel* : type d'organisation et de répartition du pouvoir, procédures en vigueur, système de gestion ;

✓ *Symbolique* : culture, rites, langage et symbole assurant la cohésion interne du groupe social qui constitue le personnel.

Il convient donc de situer la communication interne dans l'ensemble des opérations de communication de l'entreprise avant d'aborder la diversité des circuits empruntés par le flux d'informations qui parcourent l'entreprise et les supports de la communication interne.

Parmi les objectifs de cette dernière, on peut distinguer plusieurs niveaux :

✓ L'objectif premier est d'informer chaque salarié sur sa tâche et sur son entreprise ;

✓ Le deuxième objectif est de permettre une fluidité de la circulation des informations en vue d'une meilleure coordination, indispensable au fonctionnement de l'entreprise ;

✓ Le troisième objectif est de permettre à chaque salarié de se situer dans l'organisation ;

✓ Le quatrième objectif vise à créer la cohésion entre les différents partenaires internes de l'entreprise ;

✓ Enfin, le dernier objectif se réserve à l'action qui consiste à modifier le comportement des acteurs de l'organisation.

Il s'agit de responsabiliser, d'impliquer et de motiver le personnel dans le cadre de ses activités quotidiennes ou dans le cadre des actions spécifiques (par exemple, réduire les accidents de travail).

Rappelons par ailleurs, que l'entreprise subit le choc des mutations des technologies d'information et de communication (TIC) qui émergent massivement sous des formes différentes : internet, intranet, extranet, etc.... leur présence, tant en externe qu'en interne, va avoir une incidence sur les acteurs, la réorganisation du travail et les performances de l'organisation. L'explosion des TIC a été extrêmement rapide, et aucune entreprise ne peut aujourd'hui se permettre de les ignorer.

Cependant, la performance de l'entreprise ne passe pas seulement par l'efficacité et la rapidité dans le traitement des données. Il y a aussi des acteurs dont le comportement au travail, le type d'usage effectué et la satisfaction retirée, peuvent freiner l'efficacité des TIC.

Vecteurs de la stratégie, les TIC sont aussi des leviers dans la reconfiguration organisationnelle. S'il s'agit d'une réactivité à des défis environnementaux, il importe aussi de favoriser des processus internes bien huilés où la communication interne constitue le cœur de la performance.

L'entreprise est désormais au centre d'enjeux nouveaux caractérisés par la multiplication des changements technologiques qui créent des ruptures radicales avec les autres formes de développement technologiques relatifs aux processus de production.

Cependant, 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'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

---

L'objectif de ce travail n'est 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 choisie l'entreprise Denitex Sebdu ; ce choix ne peut être le fruit du hasard, il se doit d'être justifié par des arguments solides :

- La première raison qui a motivée notre choix est celle de la proximité géographique, dans la mesure où cette entreprise se trouve dans la wilaya de Tlemcen ;

- Denitex Sebdu est une entreprise qui compte plus de trois décennies d'âge, et qui a donc aujourd'hui une histoire et une maturité ;

- L'effectif des permanents de l'entreprise approche aujourd'hui les 400 employés ;

- Enfin, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une vive concurrence avec l'ouverture du marché. Toutefois, une cohérence de ces différentes formes de communication va lui permettre une meilleure adaptation avec son environnement.

Pour mener à bien cette recherche nous avons retenue la méthodologie d'investigation suivante ;

- Dans un premier lieu nous faisons la présentation de l'entreprise Denitex Sebdu ;

- La deuxième section examinera les résultats de l'investigation avec les analyses concordantes ;

- En troisième lieu nous exposerons les résultats de l'enquête

L'entreprise des industries textiles Denim, Société par actions, par abréviation DENITEX Spa est issue de la scission de l'entreprise des industries textiles cotonnières de Sebdu "COTITEX SEBDOU", elle-même découlant de la restructuration de l'entreprise nationale des industries Textiles Cotonnière "COTITEX" en date du 1<sup>er</sup> Avril 1986.

ACTIVITES DE L'ENTREPRISE : DENITEX Spa emploie environ 400 travailleurs permanents. Le complexe DENITEX Spa est une unité de production intégrée qui comprend diverses spécialités :

- Filature : production de fil simple et retors ;
- Tissage : production de tissu écru ;
- Finissage : production de tissu fini ;
- Maintenance : l'entreprise dispose pour la maintenance de ses équipements d'un atelier mécanique (tournage, fraisage, soudure), d'un atelier électrique (rebobinage des moteurs), d'un atelier électronique ;
- Chaufferie et climatisation ;
- Traitement des eaux ;
- Epuration des eaux : l'entreprise dispose de sa propre station qui est fonctionnelle ;
- Environnement : En juin 2008, un contrat de performance environnemental a été établi entre le Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'environnement et du Tourisme et DENITEX Spa ;
- Laboratoires Physique et Chimique : suivi de la qualité des produits et contrôle des différents paramètres à tous les stades du processus de production ;

• Dans le domaine de l'hygiène, sécurité et environnement, l'Entreprise s'engage à :

- La mise en œuvre de formations ciblant des postes de travail pour une plus grande efficacité dans le respect de l'environnement, des règles de santé, d'hygiène et de sécurité.
- Le développement d'un environnement sain, propice à une implication maximale.
- Une réactivité dans la prévention des non conformités et des impacts sur la santé, la sécurité et l'environnement.

### **RESSOURCES HUMAINES :**

L'entreprise, dans un avenir très proche, fera face à un problème crucial qui se fera sentir sérieusement, celui du manque de cadres qualifiés.

Depuis les années 60 jusqu'au début des années 90, la formation de cadres spécialisés en textile se faisait au niveau de l'I.N.I.L. Boumerdes.

Les ingénieurs et techniciens supérieurs étaient affectés à la fin de leurs études dans les entreprises textiles publiques.

La fermeture de cet institut a eu pour conséquence un manque de cadres pour le secteur.

Afin de pallier ce déficit, nous avons opté, ces dernières années, pour le recrutement de jeunes diplômés de l'université que nous avons intégré dans l'administration et le technique.

Si, pour l'administration, le problème ne se pose pas, il n'est pas de même du côté technique. Les candidatures de jeunes diplômés ne répondent pas aux profils recherchés.

### **METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE**

Cette recherche a été menée au cours du deuxième semestre de l'année 2010. L'investigation s'est déroulée en six phases.

**Premièrement** : Les phases de l'investigation

1. Recueil d'informations à travers les séances de travail avec les dirigeants de l'entreprise Denitex.
2. Recensement, collecte et analyse de toutes les données et informations intéressants Denitex Sebdu.
3. Visite de terrain (différents départements de l'entreprise).
4. Action d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.
5. Distribution du questionnaire à l'ensemble de la population ciblée.
6. Traitement et exploitation des données

**Deuxièmement** : La population ciblée, justifiant le choix de l'échantillon retenu :

L'échantillon a été déterminé en fonction de la répartition de l'effectif global de l'entreprise selon le tableau ci-dessous

**Tableau n°1 : Répartition de l'effectif par fonction (année 2010)**

Fonction/Groupe	CD	CS	CM	M+E	Total
Direction Générale	01	01	01	-	<b>03</b>
D. DRH	01	05	04	20	<b>30</b>
D. Exploitation	01	11	20	218	<b>250</b>
D. Maintenance	01	01	07	46	<b>55</b>
D. Commerciale	01	05	02	10	<b>18</b>
D. Finance et comptabilité	01	03	-	-	<b>04</b>
D. Hygiène et sécurité	01	03	02	34	<b>40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>07</b>	<b>29</b>	<b>36</b>	<b>328</b>	<b>400</b>

Vu l'effectif important qui est de 400 permanents, ainsi que le nombre de structures existantes au sein de l'entreprise, la détermination de l'échantillon a été calculée sur la base de 10% de l'effectif global (quotas). Donc soit un échantillon d'environ 40 personnes.

Notre première démarche était de calculer le pourcentage de représentativité de l'effectif par fonction.

**Tableau n°2 : Répartition de l'effectif enquêté (selon l'échantillon en réajustant les chiffres)**

Fonction/Groupe	CD	CS	CM	M+E	Total
Direction Générale	-	-	-	-	-
D. DRH	-	1	-	2	<b>3</b>
D. Exploitation	-	1	2	22	<b>25</b>
D. Maintenance	-	-	1	5	<b>6</b>
D. Commerciale	-	1	-	1	<b>2</b>
D. Finance et comptabilité	-	-	-	-	-
D. Hygiène et sécurité	-	-	-	4	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	-	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>34</b>	<b>40</b>

Notre étude concrète a été menée à l'aide d'une enquête par questionnaire et des interviews qui ont accompagné le questionnaire.

### **1. Le questionnaire**

Le questionnaire a été administré à une population de 40 individus pourcentage arrêté proportionnellement à l'effectif global qui se chiffre à 400 permanents, selon le bilan du département de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Ensuite, ce questionnaire qui se compose de (13) questions, est cadré et fermé c'est-à-dire que l'interviewé n'a pas de liberté pour apporté des commentaires. Il doit simplement cocher les réponses de son choix.

Notons aussi que nous avons parfois eu a apporter certaines précisions de vive voix pour une plus grande compréhension du texte, mais seulement lorsque ces précisions étaient demandées.

Le traitement des données a été fait à l'aide d'un logiciel.

## 2. Les autres moyens d'investigation :

Sachant que les questionnaires et les interviews ne peuvent traduire objectivement une situation donnée, nous avons eu à compléter ce questionnaire par des visites sur le terrain, par des séances de travail avec les responsables concernés, ainsi que la recherche, la collecte et l'analyse de l'information documentaire relative à notre sujet de recherche.

	Niveau d'instruction	%
<b>Sans instruction</b>	3	7,50%
<b>Primaire</b>	12	30,00%
<b>Moyen</b>	11	27,50%
<b>Secondaire</b>	8	20,00%
<b>universitaire</b>	6	15,00%
<b>Formation professionnel</b>	0	0,00%

A- A la lecture de ce tableau on remarque que :

- Environ 7,50% de l'échantillon représente une catégorie sans instruction. Ce qui explique la nature des tâches affectées à cette catégorie à savoir l'entretien, l'hygiène et sécurité et enfin la production.

- 57,50% de l'échantillon ont un niveau primaire et moyen, ce qui est appréciable pour une entreprise de production qui exige une certaine technique pour la réalisation de certaines tâches.

- Enfin 35% de l'échantillon ont un niveau secondaire et universitaire, ce qui représente un pourcentage appréciable affecté pour des fonctions d'encadrement.

	Fonction	%
Exécution maîtrise	32	80,00%
Cadre de maîtrise	3	7,50%
Cadre supérieur	5	12,50%

B- Etant donné que Denitex Sebdu est une entreprise de production, cela explique le pourcentage élevé qui représente les catégories exécution et maîtrise (80%) de l'échantillon.

Les catégories cadres de maîtrise et cadres supérieurs forment un pourcentage d'environ 20%, ce qui rejoint ce que nous avons avancé au précédent tableau

	Ancienneté	%
Moins d'une année	3	7,50%
De 1 à 3 ans	5	12,50%
De 3 à 10 ans	5	12,50%
Plus de 10 ans	27	67,50%

C- A partir de ces données, nous retenons quelques faits principaux :

- La population recrutée récemment est très rare ;

Les travailleurs qui justifient d'une ancienneté de plus de 10 ans dans l'entreprise forment une majorité de 67,50%. Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous amène à dire, à priori, que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

	1. aspects de la vie de l'entreprise			nature et nombre des clients de l'entreprise	projets de développement de l'entreprise	projets d'innovation dans les produits de l'entreprise
	produits fabriqués par l'entreprise	quantités produites par produit	prix des produits vendus			
Collègues	27,5%	0,0%	0,0%	2,5%	2,5%	2,5%
Syndicat	0,0%	7,5%	7,5%	2,5%	5,0%	7,5%
Direction	30,0%	35,0%	27,5%	30,0%	25,0%	22,5%
Ne sais pas	42,5%	57,5%	65,0%	65,0%	67,5%	67,5%

	L'organisation du travail	droits et les devoirs des salariés	politique des salaires	informations sur la formation du personnel	informations sur la possibilité de la formation
Collègues	10,0%	15,0%	20,0%	22,5%	15,0%
Syndicat	7,5%	5,0%	22,5%	0,0%	2,5%
Direction	60,0%	52,5%	20,0%	45,0%	40,0%
Ne sais pas	22,5%	27,5%	37,5%	32,5%	42,5%

**1. On constate que** certains aspects de la vie de l'entreprise, les travailleurs disent ne pas avoir d'information relative aux éléments suivants :

- Les produits fabriqués par l'entreprise 42,50%
- Les qualités fabriquées par produit 57,50%
- Les prix des produits vendus par l'entreprise 65%
- La nature et le nombre des clients de l'entreprise 75%
- Les projets de développement de l'entreprise 80%
- Les projets d'innovation de l'entreprise 80%
- L'organisation du travail 75%
- Les droits et les devoirs des salariés 75%



- La politique des salaires 87%
- Les informations sur la formation du personnel 70%
- Les informations sur la possibilité de la formation 67,50%

Plus des 2/3 des travailleurs se disent quasiment non informés sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, ce qui dénote d'une gestion catastrophique de l'information dans cette entreprise et ce sur deux plans :

Sur le plan qui intéresse directement les intérêts propres des salariés : plus de 87% de ces derniers se disent non informés sur la politique des salaires et sur la formation du personnel.

Presque autant 75% ne sont pas informés de leurs divers droits, voir même de l'organisation du travail 75%.

En clair, ni la direction, ni les syndicats ne participent à une politique de transparence davantage encore, les syndicats dont c'est la tache "naturelle".

Par contre, on s'attendait bien à trouver des chiffres aussi importants de désinformation sur des questions telles, les projets de développement de l'entreprise 80%, les prix des produits vendus 65%, les projets d'innovation dans les produits de l'entreprise 80%

	2. Comment êtes-vous généralement informés				
	voie d'affichage	bulletin d'information	note de service	réunions de travail	rumeur
Non	10,0%	95,0%	32,5%	80,0%	35,0%
Oui	90,0%	5,0%	67,5%	20,0%	65,0%

**2. On constate que :**

- 5% de l'échantillon sont informés par voie d'affichage ;
- 67,50% de l'échantillon sont informés par note de service ;
- 5% de l'échantillon sont informés par bulletin d'information ;
- 20% de l'échantillon sont informés dans le cadre des réunions de travail ;
- 72,50% de l'échantillon sont informés de façon informelle ;

Nous restons dans le même esprit que celui mis à jour dans le tableau précédent à savoir la gestion catastrophique de l'information. A cet effet, comme le montre le pourcentage 72,50% de l'effectif sont informés 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 avec 68%.

Cependant, les notes de service posent l'éternel problème du tableau d'affichage trop chargé comme nous avons pu le constater lors de notre présence au sein de l'entreprise. Par conséquent, cette situation ne donne pas envie de s'y attarder. Elles soulèvent également la question de la taille des messages et de la qualité de l'expression.

Rappelons que les travailleurs de l'entreprise ont un niveau d'instruction limité à hauteur de 38% de l'effectif (niveau primaire et sans instruction).

	3. meilleur lieu pour l'échange des informations
Coulisses	50%
Réunions	10%
Contact avec le supérieur	40%

**3. On constate que :**

- 50% de l'échantillon privilégient les coulisses comme le lieu le meilleur pour l'échange de l'information ;
- 40% de l'échantillon considèrent en deuxième lieu de le contact avec le supérieur ;
- Enfin 10% de l'échantillon considèrent les réunions comme le meilleur lieu pour l'échange d'information.

Si le chiffre de 10% accordé par les travailleurs à l'échange d'information par le biais des réunions, sont relativement raisonnables, dans la mesure où il s'agit d'informations opératoires, par contre l'informel reste le lieu privilégié pour le recueil de l'information 'coulisse avec 50%).

Le contact direct avec le supérieur, s'il est appréciable, qu'environ 40% suppose (d'après les interviews complémentaires quand on a pu en avoir) davantage des échanges d'information fonctionnelle (information sur le travail, procédures, méthodes). C'est durant la pause que les échanges d'informations extra fonctionnelles ont effectivement lieu.

A la question sur l'existence d'une convention qui règlement les rapports entre la direction et les travailleurs, on constate que la majorité avec 42,50% de la population ciblée semble ne pas détenir l'information ; par contre 25% des interviewés nient catégoriquement l'existence de cette convention, alors que seulement 1/3 de l'échantillon affirme être au courant de cette dite convention

En clair, et comme ça a été avancé aux précédents commentaires, ni les syndicats, ni la direction ne participent à une politique de transparence, davantage encore, les syndicats dont c'est la tâche naturelle. Et comme le montrent AMADIEU Jean et ROJET Jacques (1996 p112) : « *La négociation des conventions collectives est menée par des commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égal de représentants syndicaux et travailleurs et d'employeurs dûment mandatés par ceux qu'ils représentent.* »

**1.** A la lecture des résultats affichés relatifs à l'existence d'un règlement intérieur, on remarque que la majorité écrasante de la population 82,50% affirme être informé de ce règlement intérieur.

Cela nous amène à dire à priori que ce règlement englobe des informations opératoires et disciplinaires, et que l'ensemble des travailleurs sont censés les connaître et tenus de les respecter.

Nous restons dans la même conduite à savoir la seule procédure d'information réelle (à côté de la rumeur) est l'information fonctionnelle. Il apparaît aussi que la direction de l'entreprise accorde une importance toute particulière à ce genre d'information qui véhicule d'en haut vers le bas dans un esprit de la logique taylorienne.

**2.** La majorité des personnes sondées avec 52,50% ignorent les dispositions de ce règlement alors que seuls 27,50% avouent être au courant de ces dites dispositions.

Ces résultats témoignent :

- D'abord que la direction a du mal à trouver des moyens appropriés pour faire passer ces messages. Ce qui dénote de la défaillance d'une politique

communicationnelle de proximité, sachant qu'une frange importante de l'effectif global a un niveau d'instruction très limité.

- D'un autre, côté ni la direction, ni le syndicat ne participe à la campagne de sensibilisation, davantage encore, les cadres de maîtrise dont c'est la tâche primordiale.

3. A la question de savoir s'il existe dans l'entreprise une structure chargée de la communication, on remarque qu'une majorité nie l'existence de cette structure avec 67,50%, encore même 17,50% ne savent pas. Des réponses confirmant l'architecture de l'organigramme de l'entreprise

Par contre on s'attendait bien à trouver un score tout à fait inverse.

Les avis de la faible minorité répondant par l'affirmative soit (12,5%) restent départagés entre l'existence d'une structure (une direction, un service ou une cellule). Ce qui explique leur ignorance de l'organigramme de l'entreprise.

1. A la question de savoir si les informations dans l'entreprise sont présentées de façon claire, les répondants par pas claire du tout et peu claire représentent 52,50%.

2. En tentant de connaître les raisons de l'état de fait relatif à la question précédente, on remarque que : Environ 71,40% du personnel considère que le style est trop complexe ; 57,10% que la présentation est peu agréable et environ 53,60% se plaignent du support qui est inadéquat.

3. Après approfondissement par le biais de quelques individus, on a constaté que la complexité s'expliquait par le caractère technique des messages et la surcharge des tableaux d'affichage qui constitue un obstacle à la bonne circulation de l'information

4. Après approfondissement par le biais de quelques individus, on a constaté que la complexité s'expliquait par le caractère technique des messages et la surcharge des tableaux d'affichage qui constitue un obstacle à la bonne circulation de l'information

5. Les deux premières réponses qui se joignent à hauteur de presque 58% semblent aller à contre courant des réponses précédentes. Par contre, le chiffre de 20% des travailleurs conforte les réponses de la question 1 relative aux droits des salariés. Nous estimons que ce pourcentage reste quand même relativement faible par rapport à l'effectif global.

	<b>4. convention qui régleme les rapports entre la direction et les travailleurs ?</b>	<b>5. l'existence d'un règlement intérieur</b>	<b>6. Si un règlement intérieur existe connaissez-vous ces dispositions ?</b>	<b>7. Savez-vous s'il existe dans votre entreprise une structure chargée de la communication ?</b>
Non	25,0%	12,5%	52,5%	67,5%
Oui	32,5%	82,5%	27,5%	12,5%
Ne sais pas	42,5%	5,0%	17,5%	17,5%

2. A la question sur l'existence d'une convention qui règlement les rapports entre la direction et les travailleurs, on constate que la majorité avec 42,50% de la population ciblée semble ne pas détenir l'information ; par contre 25% des

## **L L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

interviewés nient catégoriquement l'existence de cette convention, alors que seulement 1/3 de l'échantillon affirme être au courant de cette dite convention.

En clair, et comme ça a été avancé aux précédents commentaires, ni les syndicats, ni la direction ne participent à une politique de transparence, davantage encore, les syndicats dont c'est la tâche naturelle. Et comme le montrent AMADIEU Jean et ROJET Jacques (1996 p112) : « *La négociation des conventions collectives est menée par des commissions paritaires de négociation composées d'un nombre égal de représentants syndicaux et travailleurs et d'employeurs dûment mandatées par ceux qu'ils représentent.* »

3. A la lecture des résultats affichés relatifs à l'existence d'un règlement intérieur, on remarque que la majorité écrasante de la population 82,50% affirme être informé de ce règlement intérieur.

Cela nous amène à dire à priori que ce règlement englobe des informations opératoires et disciplinaires, et que l'ensemble des travailleurs sont censés les connaître et tenus de les respecter.

Nous restons dans la même conduite à savoir la seule procédure d'information réelle (à côté de la rumeur) est l'information fonctionnelle. Il apparaît aussi que la direction de l'entreprise accorde une importance toute particulière à ce genre d'information qui véhicule d'en haut vers le bas dans un esprit de la logique taylorienne.

4. La majorité des personnes sondées avec 52,50% ignorent les dispositions de ce règlement alors que seuls 27,50% avouent être au courant de ces dites dispositions.

Ces résultats témoignent :

- D'abord que la direction a du mal à trouver des moyens appropriés pour faire passer ces messages. Ce qui dénote de la défaillance d'une politique communicationnelle de proximité, sachant qu'une frange importante de l'effectif global a un niveau d'instruction très limité.

- D'un autre, côté ni la direction, ni le syndicat ne participe à la campagne de sensibilisation, davantage encore, les cadres de maîtrise dont c'est la tâche primordiale.

5. A la question de savoir s'il existe dans l'entreprise une structure chargée de la communication, on remarque qu'une majorité nie l'existence de cette structure avec 67,50%, encore même 17,50% ne savent pas. Des réponses confirmant l'architecture de l'organigramme de l'entreprise

Par contre on s'attendait bien à trouver un score tout à fait inverse.

<b>8. Si oui est-ce:</b>			
	Une direction	Un service	Une cellule
Non	60,0%	40,0%	100,0%
Oui	40,0%	60,0%	0,0%
Ne sais pas	0,0%	0,0%	0,0%

6. Les avis de la faible minorité répondant par l'affirmative soit (12,5%) restent départagés entre l'existence d'une structure (une direction, un service ou une cellule). Ce qui explique leur ignorance de l'organigramme de l'entreprise.

<b>9. Les informations diffusées dans l'entreprise sont-elles selon vous présentées de façon claire:</b>	
Très claire	47,5%
Peu claire	25,0%
Pas claire du tout	27,5%

7. A la question de savoir si les informations dans l'entreprise sont présentées de façon claire, les répondants par pas claire du tout et peu claire représentent 52,50%.

<b>10. Si les informations diffusées par la direction sont peut claire ou pas claire du tout c'est parce que :</b>			
	Le style très complexe	La présentation peu agréable	Le support inadéquat
Non	7,1%	25,0%	17,9%
Oui	71,4%	57,1%	53,6%
Ne sais pas	25,0%	17,9%	28,6%

8. En tentant de connaître les raisons de l'état de fait relatif à la question précédente, on remarque que :

- Environ 71,40% du personnel considère que le style est trop complexe ;
- 57,10% que la présentation est peu agréable et environ 53,60% se plaignent du support qui est inadéquat.

Après approfondissement par le biais de quelques individus, on a constaté que la complexité s'expliquait par le caractère technique des messages et la surcharge des tableaux d'affichage qui constitue un obstacle à la bonne circulation de l'information.

	<b>11. Pensez-vous que les informations que vous recevez par vos supérieurs sont utiles pour mieux connaître:</b>		
	L'activité de votre entreprise	Les conditions de travail	Vos droits
Non	25,0%	20,0%	45,0%
Oui	57,5%	55,0%	20,0%
Ne sais pas	17,5%	25,0%	35,0%

9. A la question de savoir si les informations reçues par les supérieurs permettent de mieux connaître :

- L'activité de l'entreprise 57,50%
- Les conditions du travail 55%
- Les droits des salariés 20%

## L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique

Les deux premières réponses qui se joignent à hauteur de presque 58% semblent aller à contre courant des réponses précédentes. Par contre, le chiffre de 20% des travailleurs conforte les réponses de la question 1 relative aux droits des salariés. Nous estimons que ce pourcentage reste quand même relativement faible par rapport à l'effectif global.

	<b>12. Quel jugement portez-vous globalement sur l'information émise :</b>		
	Par vos supérieurs hiérarchiques	Par vos représentants syndicaux	Par vos collègues
Très utile	42,5%	22,5%	52,50%
Moyennement utile	30,0%	35%	37,5%
Inutile	27,5%	42,50%	10%

**10.** On constate que :

- S'agissant de l'information émise par les supérieurs hiérarchiques ; 42,50% du personnel lui accordent beaucoup d'intérêt, contre 57,50% qui les jugent moyennement utiles voir inutiles.

- S'agissant de l'information émise par le syndicat, 22,50% de l'effectif la considère comme utile, alors que la majorité écrasante lui accorde peu d'intérêt avec 77,50%.

- enfin, s'agissant de l'information puisée des collègues 52,50% la considèrent comme très utile, contre 47,50% comme moyennement utile ou inutile.

On peut dire que trois remarques essentielles retirent l'attention.

a) L'intérêt accordé à l'information récoltée auprès des collègues est le plus important (plus de la moitié du personnel) ce qui rejoint nos conclusions précédentes à savoir la valorisation de la communication informelle.

b) Le syndicat semble occuper une place très négligeable auprès des travailleurs qui considèrent en effet que 77,50% de l'information émise par cette institution n'a pas d'intérêt ou peu d'intérêt, ce qui dénote de l'importance entre la base et ses prétendants représentants.

c) Même si les supports et le mode d'expression de l'information transmise par la direction semble inappropriée (voir la question 10) on sent un besoin réel de la part des travailleurs en rapport avec leur direction, ce dont atteste le chiffre de 42,50% attribué à l'intérêt accordé par le personnel à l'information formelle (de la direction).

d)

	<b>13. Vous arrive-t-il d'exprimer vos préoccupations à vos supérieurs</b>
Non	27,5%
Oui	70,0%
Ne sais pas	2,5%

**11.** On constate à travers les résultats qu'une majorité confortable 70% affirme qu'elle arrive à exprimer leurs préoccupations à leurs supérieurs

<b>14. Si oui vos préoccupations sont-elles prises en compte par vos supérieurs</b>	
Souvent	17,5%
Parfois	30,0%
Jamais	30,0%

12. Mais en revanche, on remarque bien l'absence de feed-back comme concept fondamental de communication interne (Théorie de Nobert Wiener) avec 60% des travailleurs affirmant que parfois ou jamais leurs préoccupations ne sont pas prises en compte par leurs supérieurs.

Cela dénote de nouveau l'absence d'une véritable politique de communication. Ce qui confirme le signe de démotivation chez les salariés à travers les discussions entretenues sur place avec les travailleurs pendant la période d'enquête.

<b>15. Considérez-vous que les informations que vous recevez de votre supérieur hiérarchique vous permettent une meilleure compréhension de votre activité</b>	
Non	32,5%
Oui	67,5%

13. Le fait que le personnel considère dans une forte proportion 67,50% que les informations provenant des supérieurs permettent une meilleure compréhension de leur activité semble aller encore une fois à contre courant des réponses précédentes qui semblaient dévaloriser le rôle de ces derniers, aussi bien sur la quantité que la qualité des informations émises.

Toutefois certains de nos entretiens nous ont permis de lever ce paradoxe apparent.

En effet, l'importance de ces réponses exprime davantage un besoin d'information, qu'elle n'atteste d'une qualité d'information.

<b>16. Votre supérieur hiérarchique vous laisse-t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?</b>	
Une grande autonomie	77,5%
Une faible autonomie	20%
Aucune autonomie	2,5%

14. En observant les résultats chiffrés, environ 77,50% se disent que leur supérieurs hiérarchiques leur accorde une autonomie pour la réalisation de leur travail.

Dès lors un certain nombre de questionnement s'impose :

- Est-ce que c'est une autonomie marquée par une décentralisation du travail ?
- Est-ce que c'est une autonomie de décision ?

A notre sens la réponse est négative, c'est plutôt un laisser aller, une liberté non assumée accordée aux collaborateurs qui s'explique par une véritable fuite des responsabilités.

<b>17. Arrivez-vous à exprimer facilement vos préoccupations ?</b>		
	vos supérieurs	vos représentants syndicaux
Non	27,5%	35%
Oui	72,5%	65%

**15.** On constate qu'une majorité importante du personnel 72,50% se disent avoir une facilité de s'exprimer auprès de leur supérieur. De même pour les représentants syndicaux, les résultats enregistrés 65% témoignent de la facilité des salariés à exprimer leurs préoccupations envers ces derniers.

Ces données nous amènent à priori à prétendre que ; du fait que la plupart des travailleurs ont mené une carrière professionnelle commune, de plus que la tranche d'âge du personnel (de plus de 45 ans) représente 50%, a instauré le climat de grande famille entre les salariés.

<b>18. Recevez-vous des réponses qui vous aident à apporter des solutions aux difficultés que vous rencontrez?</b>		
	de la part de supérieur hiérarchique	de la part des représentants syndicaux
Non	40,0%	67,5%
Oui	57,5%	32,5%

**16.** A la question relative à l'intérêt des réponses pour solutionner les difficultés rencontrées par les travailleurs, ces derniers n'ont pas la même appréciation selon eux, qu'il s'agisse des supérieurs ou des syndicats.

En effet, ils semblent accorder beaucoup plus d'intérêt aux réponses des supérieurs à hauteur de 57,50% qu'à ceux des syndicats 32,50%, même si pour ces deux catégories, une bonne partie des travailleurs sont insatisfaits des réponses à leurs problèmes.

On sait que l'encadrement, en tant que relais dans le réseau formel des communications est censé faire remonter les informations qu'il reçoit. Or, concernant cette préoccupation un peu plus de la moitié du personnel 57,50% la reçoivent de leur supérieur. On comprend dès lors, dans une structure taylorienne, plus le circuit hiérarchique est long, plus les chances des solutions aux difficultés resteront vaines.

- On remarque aussi que les 67,50% du personnel qui ont manifesté un avis défavorable quand aux réponses provenant des syndicats, ceci confirme encore une fois la position de scepticisme des salariés envers les représentants syndicaux qui ne se préoccupent des difficultés des travailleurs que très rarement.



<b>19. Quel est le mode que vous considérez le plus adéquat pour la solution de vos problèmes</b>	
réunions organisées par le supérieur	5,0%
réunions organisées par le syndicat	40,0%
solidarité entre collègues	7,5%
défense personnelle de mes intérêts	30,0%
Ne sais pas	17,5%

17. On constate que les réponses apportées à la question quel est le mode que vous considérer comme le plus adéquat pour la solution de vos problèmes sont les suivants :

- Pour les réunions organisées par le supérieur 5%
- Pour les réunions organisées par le syndicat 40%
- Pour la solidarité entre collègues 7,5%
- Pour la défense personnelle 30%

Même si 40% des interviewés pensent que les réunions avec les représentants syndicaux permettent de solutionner certains de leurs problèmes, ce qui est appréciable (même si cet avis ne conforte pas les réponses précédentes) ; si on sait que seul 5% pensent que les réunions avec les supérieurs apportent cette aide, il n'en reste pas moins que la défense personnelle d'un intérêt constitue un recours non négligeable utilisé par les salariés 30%.

Ce qui par contre peut étonner, c'est le peu de confiance accordé à la démarche de solidarité entre collègues pour solutionner les problèmes 7,50%. Ce qui explique les dires des uns et des autres relatifs aux malaises de la cohabitation entre les différentes tribus constituant le corps social de l'entreprise à savoir Ouled Nehar, Ouled Oueriache, les Kabyles de Beni snous et Beni Hediél.

En clair, si la réunion formelle organisée par le syndicat apporte une partie de l'aide aux travailleurs, c'est la défense personnelle qui est le recours essentiel pour les solutions aux problèmes de chacun.

<b>20. Etes-vous informés des grands axes de développement de votre entreprise</b>			
	Par la direction	De la rumeur	Par le syndicat
Non	65,0%	47,5%	90,0%
Oui	35,0%	52,5%	10,0%

18. A la question si les travailleurs sont informés des grands axes de développement de l'entreprise, le chiffre 65% des travailleurs sondés affirme qu'ils ne sont pas informés par la direction, alors que 52,50% se disent être informés par le circuit informel qui est la rumeur. L'analyse de ces chiffres rejoint totalement les précédents tableaux, à savoir l'absence totale d'une stratégie de communication.

En effet, ces résultats confirment clairement la rétention de l'information par la direction, ce qui laisse place à la spéculation, même si la rumeur fait parfois passer les

## **L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

messages bien mieux que les canaux d'information officiels. A noter aussi que cette situation peut être préjudiciable pour la cohésion entre les différents services, voir même influencer la relation entre la direction et la base.

<b>21. Pensez vous que seuls les cadres doivent être informés des grands axes de développement</b>	
<i>Non</i>	37,5%
<i>Oui</i>	57,5%
<i>Ne sais pas</i>	5,0%

19. On constate que, aux yeux du personnel, à hauteur de presque 57,50%, seuls les cadres sont destinataires d'informations relatives au développement de l'entreprise.

Si le pourcentage (57,50%) affecté aux cadres n'est pas surprenant, ce qui étonne c'est le pourcentage de presque 37,50% affecté à d'autres partenaires à savoir le syndicat représentant naturel des travailleurs. Ce que confirment nos entretiens qui nous ont permis de relever la présence assidue des représentants des travailleurs aux réunions des comités de l'entreprise.

Ce qui est cependant paradoxal, c'est l'absence de transfert de ces informations des syndicats vers la base.

<b>22. Votre supérieur hiérarchique vous permet il d'exprimer facilement vos préoccupations?</b>	
Très facilement	75%
Difficilement	15%
Pas du tout	10%

20. A la question si l'on peut exprimer facilement les préoccupations aux supérieurs hiérarchiques de l'entreprise, les résultats à cette question paraissent évidents, ils confirment les conclusions précédentes. (voir analyse à la question 17). Alors que 75% des travailleurs pensent qu'il est facile de s'adresser aux supérieurs hiérarchiques. Cet atout n'est guère profitable de la part de la direction de l'entreprise afin d'établir une stratégie de communication qui implique tous les salariés. Nous avons donc voulu tester la validité de la réponse 17.

<b>23. Considérez-vous que votre entreprise :</b>	
Est bien gérée	25,0%
Est mal gérée	32,5%
Très mal gérée	40,0%

21. Nous avons conclu aux précédents tableaux que la majorité du personnel justifie d'une ancienneté. De plus, connaissant le potentiel humain et matériel de l'entreprise nous amène à dire que les salariés ont acquis un degré de maturité

professionnelle. Ceci explique le consensus 72,50% qui estime que l'entreprise est mal gérée ou très mal gérée.

En l'absence d'une stratégie de communication interne, il est évident que les interviewés ne pourraient pas avoir une appréciation positive absolue de l'image de l'entreprise. Ceci nous permet de rappeler l'importance de la communication comme facteur de cohésion et instrument d'adhésion autour des objectifs de l'entreprise.

<b>24. Pensez-vous que le personnel de votre entreprise a une image de celle-ci :</b>	
Très bonne	10%
Moyennement bonne	12,5%
Mauvaise image	77,5%

22. Comme nous l'avons déjà vu à travers la partie théorique de notre recherche, il est fondamental pour l'efficacité de la stratégie de communication, d'affirmer l'identité interne et externe de l'entreprise et de définir l'image globale que l'on souhaite développer. On remarque que les résultats que nous venons de voir, prouvent le contraire, 77,50% des salariés confirment la mauvaise image perçue par ces derniers.

Ici aussi la stratégie de communication interne de Denitex semble être prise en défaut.

<b>25. Est-ce que vous êtes fiers d'appartenir à cette entreprise</b>	
Non	0,0%
Oui	100,0%
<b>26. Si vous avez la possibilité de trouver un emploi ailleurs accepteriez-vous de quitter votre entreprise ?</b>	
Oui	52,5%
Non	47,5%

23. On constate que les réponses apportées à la question relative à la fierté des travailleurs d'appartenir à cette entreprise, les résultats sont écrasants avec un record réalisé de 100%. Ceci s'explique d'abord par l'ancienneté de la majorité des salariés qui évoluent dans cette entreprise, et d'un autre côté par le fait des grandes potentialités que possède leur entreprise.

Ce qui laisse à priori un espoir chez tout le personnel que Denitex Sebdo, par son histoire et sa vocation, peut promouvoir sa position sur le marché national.

Encore une fois, cet atout n'est guère profitable de la part de la direction de l'entreprise pour faire adhérer son personnel aux objectifs stratégiques de l'entreprise dans un environnement de grande hostilité.

24. A la question si la possibilité se présente pour les salariés de trouver un emploi ailleurs ils quitteront l'entreprise, on observe qu'un taux non négligeable répond par l'affirmative 52,50% ; ce qui prouve davantage le malaise et le climat

## **L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

inconfortable qui règne au sein de cette entreprise. Malgré qu'un chiffre de presque 47,50% préfère continuer à travailler au sein de la même entreprise. Sachant que les opportunités de trouver un emploi meilleur sont vaines, d'autant plus que la localité de Sebdu est une région agro-pastorale au premier plan. De même que ce score dénote de la parfaite inadéquation avec les réponses de la question précédentes relative au sentiment d'appartenance à cette entreprise.

<b>27. Comment voyez-vous votre avenir professionnel dans l'entreprise</b>	
Très favorable	37,5%
peu favorable	37,5%
Défavorable	25,0%

25. On constate à travers ces réponses que l'avenir professionnel des salariés au sein de cette entreprise semble peu ou pas favorable avec un score de 62,50%. La quasi absence d'une stratégie de communication interne justifie en grande partie les précédentes réponses de la part des travailleurs.

Ce qui pousse ces derniers à une telle situation à même de saisir l'opportunité de quitter cette entreprise si l'occasion se présente. Ce syndrome est fortement préjudiciable pour la cohérence des actions à mener dans l'avenir. Toute stratégie communicationnelle peut être interprétée comme une forme de propagande et de manipulation. C'est que nous avons avancé comme première hypothèse de cette recherche.

<b>28. Avez-vous bénéficié pendant votre carrière d'une formation</b>	
Une seule fois	27,5%
Plusieurs fois	47,5%
Jamais	25,0%

26. A la question si le personnel de l'entreprise a au moins bénéficié d'une formation, on remarque bien que la majorité des travailleurs ont eu la chance de se mettre à niveau aux exigences professionnelles à travers des programmes de formation comme le montre le chiffre 47,50%.

Malgré les efforts déployés par la direction des ressources humaines afin de développer les compétences de ses travailleurs cela restera vain sans une politique de motivation et de communication de proximité.

<b>29. Si oui, quel jugement portez-vous sur la qualité de cette formation</b>	
Très utile	0,0%
Peu utile	65,5%
Inutile	34,5%

27. On remarque que l'ensemble des travailleurs s'apprête à dire que la qualité de la formation est peu ou inutile avec un pourcentage de 100%. Ce qui rejoint les réponses des questions précédentes, à savoir la préférence des travailleurs accordée à

la communication de proximité avec le responsable hiérarchique dans le but d'une meilleure exécution des tâches, puisque là, il s'agit d'informations opératoires.

Toutefois, la direction de l'entreprise est tenue de revoir les modalités de formation de son personnel car les résultats d'un tel programme risquent d'être compromis avec une qualité de formation inadéquate.

## 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 proviennent 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.

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.

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.

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.

## Références 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 MUCHELLI, Jeannine GUIVARCH, « Nouvelles méthodes d'étude des communications », éd. Armond 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, Paris 1996.

## **L L'engagement Communicationnel Au Sein De L'entreprise Algerienne : Approche Empirique**

---

- B.Henriet- F.Boneu, « Audit de le communication interne » Paris 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.
- Bernard MEYER, « Les pratiques de communication », éd. Armond Collin, Paris, 1998.
- 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
- Claude Blanche Allègré, Anne Elisabeth Andréassian, « Gestion des ressources humaines valeur de l'immatériel » édition de Boeck, Paris 2008.
- 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.
- 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 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 » 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 2006.