Revue COSSI

N° 8 | 2020
La place de la communication interne dans le management de la performance et la compétitivité du capital humain des organisations publiques et privées

Proposition d’un modèle causal mesurant l’influence des réseaux technologiques sur la performance des entreprises via la communication interne

Chafiaa BENABDESLAM

Moussa BOUKRIF

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-8/18-proposition-dun-modele-causal-mesurant-linfluence-des-reseaux-technologiques-sur-la-performance-des-entreprises-via-la-communication-interne
DOI : numerev_1566
Date de publication : 20/07/2020

CertiScience© *Certifié évalué par les pairs*

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : BENABDESLAM, Ch., BOUKRIF, M. (2020) Proposition d’un modèle causal mesurant l’influence des réseaux technologiques sur la performance des entreprises via la communication interne. *Revue COSSI*, (8). https://doi.org/10.34745/numerev_1566

Le développement de l'usage des TIC est de plus en plus large et contribue à l'évolution des supports et des formes de la communication interne : utilisation massive du courrier électronique, développement des Intranet, Internet et des web conférence…etc. De ce, notre objectif à travers cet article est d'étudier l'influence des réseaux technologiques, via l'amélioration de la communication interne, sur la performance des entreprises dans un cadre de veille stratégique. Ce faisant, nous postulons implicitement que les réseaux technologiques influencent positivement sur la communication interne au sein de l'organisation, et que la communication interne influence positivement la performance de l'entreprise. Cette recherche permet de définir le rôle important des réseaux technologiques dans le développement de la performance des entreprises algériennes. Les résultats obtenus, à travers une étude qualitative auprès des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes, montrent une influence positive et significative des réseaux technologiques sur la performance.

The development of the use of ICT is more and more wide and contributes to the evolution of supports and forms of internal communication: massive use of electronic mail, development of Intranet, Internet and web conference... etc. Therefore, our objective through this article is to study the influence of technological networks, through the improvement of internal communication, on the performance of companies in a business intelligence framework. In doing so, we implicitly postulate that technological networks have a positive influence on internal communication within the organization, and that internal communication has a positive influence on company performance. This research makes it possible to define the important role of technological networks in the development of the performance of Algerian companies. The results obtained, through a qualitative study with export companies excluding Algerian hydrocarbons, show a positive and significant influence of technological networks on performance.

Mots-clés :
Communication interne, Les réseaux technologiques, Performance, Modélisation PLS smart, Entreprises algériennes, Technology networks, Performance, International communication, Smart PLS, Algerian companies

---

INTRODUCTION

Aujourd'hui, à l'aube du 21ème siècle, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. En effet, la mondialisation des échanges, la globalisation des marchés et les innovations technologiques exacerbent les conditions de la concurrence de ces dernières. C'est dans ces conditions qu'est apparue « *la nouvelle économie* » (Bounfour, 2000), dont les ressources critiques sont plutôt de nature immatérielle. De ce fait, la maîtrise de l'information devient un enjeu concurrentiel pour les entreprises en quête de performance.

La performance est un terme polysémique puisqu'il possède plusieurs définitions. De nombreux chercheurs ont essayé d'attribuer une définition à ce concept (Bourguignon, 1995 ; Bourguignon, 1997; Bourguignon, 2000 ; Lorino, 2003 ; Saulquin & Schier, 2007 ; Chadlia, 2015), mais il reste ambigu et peu précis. Par ailleurs, il existe plusieurs types de performances. Nous distinguons la performance marketing, commerciale, humaine, managériale, environnementale, sociale, etc.

La performance est conditionnée par la présence d'un ensemble de facteurs, tels que la communication interne et les technologies d'information et de la communication (Botton, Jobin & Haithem, 2012). Dans ce cadre, la communication interne prend donc tout son sens actuellement. Elle est un des piliers essentiels de l'entreprise. Par ailleurs, la communication interne permit de partager de l'information beaucoup plus rapidement, et à beaucoup plus grande échelle (Detrie & Cath, 2002). À ce niveau, les technologies actuelles permettent une meilleure qualité de communication interne.

Les TIC peuvent améliorer d'une part, le service fourni à la clientèle, et d'autre part les procédures de travail. Les TIC en tant qu'outil ouvert et multidimensionnel peuvent donc être un facteur intéressant dans développement des performances des entreprises (Henriet & Imbert, 2002 ; Saadoun, 1998). Cependant, elles ne pourront jouer ce rôle que si leur introduction est accompagnée de changement adapté dans les processus organisationnels et la gestion des ressources humaines.

Si cette réalité est vraie pour toutes les entreprises, elle est encours plus pour les entreprises qui s'engagent à l'international. L'avantage comparatif et le positionnement concurrentiel d'une entreprise résultent généralement d'orientations stratégiques longuement réfléchies et d'un plan d'action efficace. Alors avant de se lancer, mieux vaut appréhender le ou les marchés. Cela nécessite d'avoir recours à une veille stratégique afin de saisir les opportunités à l'international (Laghzaoui & Monnoyer-Longé, 2013). Donc, sans connaissances approfondies et sans partage des informations ,à travers une communication interne, pas de plan stratégique donc pas d'internationalisation réussie.

Ce constat théorique nous a amenés à poser dans le cadre de ce travail, la question suivante : **quelle est l'influence des réseaux technologiques sur la performance des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes ?** Pour répondre à notre problématique, nous avons supposé l'hypothèse générale suivante : **les entreprises exportatrices les plus performantes sont celles qui ont développé leur communication interne à travers l'intégration des technologies de l'information et la communication de réseau.**

L'objectif de cette communication est de mesurer l'impact des réseaux technologiques sur la performance des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes pratiquant des activités de veille stratégique. Il convient donc d'emblée de préciser que nous considérons dans ce travail la communication interne comme variable médiatrice entre les réseaux technologiques de l'entreprise et la performance.
En utilisant la méthode des équations structurelles selon l'approche PLS (Partial Least Square) via le logiciel PLS Smart. Cette étude est de nature empirique, elle s'est basée sur des enquêtes via des questionnaires administrés auprès des entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes.
Cet article est organisé en deux parties. La première contient un cadre théorique pour fournir un panorama conceptuel lié aux technologies de l'information et de la communication, la performance organisationnelle et la communication interne. Nous aborderons dans la seconde partie la méthodologie de recherche, la présentation des résultats.

FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA RECHERCHE

La fin des années quatre – vingt — dix a été caractérisée par une vigoureuse reprise économique dans les entreprises les plus industrialisées, dont le moteur a été essentiellement constitué par les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), née grâce à la conjonction de l'informatique et des télécommunications et l'apparition de l'Internet.
La littérature du management, on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC, vu leur hétérogénéité et leur complexité. Selon l'OCDE (1998), le secteur des TIC « comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques ».
Charpentier (1997) propose la définition suivante « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information ».
Selon Henriet et Imbert (2002) les TIC sont définis comme étant « l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre ». Cette définition se base sur le rôle des TIC dans l'organisation et se montre la plus adéquate à notre problématique.
Dans ce contexte, les TIC regroupent tous les outils permettant d'utiliser, de transférer ou de partager des données numériques (textes, images, sons,). Étant donné que le processus informationnel est un processus communiquant et pour qu'il y ait information, il faut qu'il y ait communication, ce qui correspond à l'aspect immatériel des TIC. De ce fait, la communication de l'information, sa mémorisation, sans inscription dans le sens informatique du terme la trace, la mémoire et l'inscription renvoient à un dispositif basé sur diverses technologies qui augmentent la création, le stockage, le traitement, la communication et la diffusion d'information, ce qui représente l'aspect matériel des TIC.
De Remur (2006) résume l'apport des technologies de l'information et de la

communication en quatre points :

- Compression du temps : la vitesse de traitement se chiffre en million d'opérations par seconde, ce qui permet de réaliser dans un temps plus court des opérations auparavant effectué manuellement ;
- Compression de l'espace : facilite la transmission quasi instantanée des données entre n'importe quel point du globe, car les données numériques circulent à la vitesse de la lumière sur des réseaux accessibles de partout ;
- Capacité de stockage : la technologie magnétique et optique permet de stocker de grandes quantités d'information dans un volume réduit ;
- Flexibilité d'usage : la numérisation des données permet de leur appliquer différents traitements et de les restituer sous des formes et sur des supports divers.

Les outils technologiques

Les TIC permettent à la fois de refléter les objectifs et les ambitions d'une entreprise, mais également un moyen de mieux comprendre et échanger l'information avec les employés de celle-ci. Grâce aux TIC, la communication est devenue un moyen permettant de donner de la visibilité aux collaborateurs. Plusieurs auteurs ont donné des définitions à différente technologie de l'information et de la communication (Arcand, 2006 ; Bouquin, 1997 ; Govare, 2002 ; Gunia, 2002 ; Jakobiak, 2001 ; Lequeux, 2008 ; Pateryon & Salamon, 1996 ; Quelennec, 2007). Le tableau, ci-dessous, résume certaines technologies de l'information et de la communication :

Tableau 1. Les technologies de l'information et de la communication

Technologique téléphonique	Le téléphone est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Nous avons classé le téléphone dans le domaine des TIC même s'il a plus d'un siècle d'existence	Téléphone fixe Téléphone mobile Fax
Les réseaux	*« Un réseau est un système* permettant de relier des ordinateurs entre eux. Il est constitué d'un ensemble de câbles en cuivre et en fibre optique véhiculant des signaux. Un signal représente une unité d'information (le bit) émise par un ordinateur. Une série de bits permet d'identifier de manière unique une information *»* (MONTAGNER J.L., 2001)	Extranet, Intranet Iinternet
Les outils de gestion de données	Représentent les technologies servant à stocker, à manipuler ou gérer, et à partager des informations dans une base de données, en garantissant la qualité, la pérennité et la confidentialité des informations, tout en cachant la complexité des opérations.	Datawarehouse, Datamining Entreprise Ressource Planning (ERP) Échange de Données informatisées (EDI)

Source : Réalisé par les auteurs à travers la revue de la littérature

Lors de notre travail nous allons, nous intéressé aux réseaux technologiques, à savoir, l'Internet, l'intranet et l'extranet. D'après Benabdeslam & Boukrif (2018) « *Grâce à un progrès technologique continu, l'Internet est devenu la place de partage de données de diffusion d'informations. Il est le moyen le plus utilisé pour communiquer dans le monde des affaires* en Algérie ».

Le réseau technologique facilite l'émergence de nouveaux modes de travail provoquant la disparition d'un certain mode de travail traditionnel ou transforme celui qui est existant. Elle offre une capacité exponentielle pour l'accroissement de la productivité. Elle permet l'accessibilité à une diversité de savoirs, à une diversité de points de vue qui stimulent les échanges. Elle tisse une forme différente « d'intelligence collective » (Guilhon & Levet, 2003).C'est-à-dire « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Guilhon & Levet, 2003).

Cependant, d'après Jakobiak (2001) « Ce développement ne pourra être réalisé que grâce à une grande vigilance vis-à-vis des nouveautés techniques d'abord (c'est la veille technologique), et aussi, parallèlement et en permanence ; vis-à-vis des concurrents actuels (c'est la veille concurrentielle), en détectant, le cas échéant, l'arrivée de nouveaux acteurs pouvant présenter un danger».

La technologie de réseau apporte la puissance et la souplesse dans la production, et développe des façons de collaborer qui s'inscrivent dans la diversité des partenariats

institutionnels financiers, scientifiques, académiques et sociaux nombreux. Dorénavant, l'impératif est de gérer la matière première qu'est devenue la connaissance. Qu'on la retienne pour se protéger ou qu'on la quête pour se renforcer, elle cause l'enrichissement des entreprises et la prospérité des nations ; sans compter les gisements d'emploi qu'elle octroie, forgeant une culture du renseignement avec ses aspects défensifs et offensifs au sein des firmes, quelle que soit leur taille, elle constitue une approche d'aide à la décision et suscite un bouleversement culturel qui fait surgir un monde virtuel dans lequel les technologies agissent en synergie.

La communication interne dans l'entreprise

Une nouvelle puissance émerge au sein des entreprises, celle de la communication interne. La communication fait partie des pratiques quotidiennes indispensables internes. Elle est une démarche essentielle dans la vie des entreprises modernes. Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation en comprenant mieux la stratégie générale, les activités et les objectifs fixés aux autres services. Elle devient impérative de bien informer dans l'organisation afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences à des objectifs communs.
Nicole Aubert (2002), définis la communication comme étant « un processus qui consiste à instaurer une relation d'échange, créatrice de valeur, entre des personnes et/ou des groupes. Pour que cette création de valeur soit effective, l'échange doit non seulement porter sur un contenu (des messages, des informations), mais aussi sur des relations (des sensibilités, des modes de pensées et des visions du monde) ». Selon Bruno (2007) « la communication est un terme réservé à l'ensemble des processus d'échange de messages entre les hommes et entre les groupes sociaux », le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio (téléphonie) écrite et numérisée (télécopie, messagerie électronique, visuelle — vidéoconférence).
Dans ce cadre, le capital humain de l'organisation apparaît comme une ressource stratégique dans la mesure où les connaissances, les compétences et les aptitudes qu'il représente sont rares, imparfaitement imitables et non substituables (Barney, 1991 ; Arcand, 2006). Des travaux ont pu montrer que, la performance des entreprises passe nécessairement par la prise en compte de la communication interne (Détrie & Broyez, 2002 ; Mucchielli, 1983 ; Drucker, 1999)
Détrie et Broyez (2002) ont une approche originale qui place la communication interne au cœur de la nouvelle compétitivité. Pour eux, l'absence de cohésion interne est flagrante dans le management de nombreuses organisations. Ces auteurs expliquent cette situation par le fait que l'entreprise n'est pas une addition de compétences, mais une multiplication des compétences. Une seule erreur peut donc être préjudiciable à la performance de l'entreprise. De ces constats, ils assignent à la communication interne les rôles suivants : « encourager les comportements d'écoute, faire circuler l'information, faciliter le travail en commun, promouvoir l'esprit de coopération. En un mot, développer le sens du collectif »
Mucchielli (1983) dresse un amer constat des conséquences que le dysfonctionnement de la communication interne peut engendrer. Il s'agit entre autres des surcharges

d'informations à répercuter, de l'inattention de collaborateurs débordés, de l'inefficacité des outils d'information interne, de la circulation de rumeurs, de la valse des audits et des projets inutiles...
Face à de tels phénomènes, l'auteur estime que les bonnes intentions ne suffisent pas. Un effort inédit de compréhension s'impose si l'on veut que la communication interne puisse jouer le rôle grandissant que lui confèrent les attentes des salariés et les besoins des managers dans les entreprises du XXIe siècle.
De son côté Drucker (1999), précise que l'actif le plus précieux d'une entreprise au 20è siècle était son équipement de production. Au 21 è siècle, ce sera ses travailleurs du savoir et leur productivité. Peter Drucker pense qu'une entreprise n'est pas seulement une addition de produits et de services. Il s'agit selon lui, avant tout, d'une société humaine qui génère certaines formes culturelles. Et ceci implique le renoncement à l'autoritarisme : « Aucun système fondé sur un cloisonnement rigide qui confie la prise de décisions à la seule classe de "ceux qui savent" n'est en mesure de répondre avec rapidité et flexibilité aux exigences du client. Cela signifie également qu'il faut rompre avec certains types de métaphores comme les "bras" de l'entreprise. Le service du client fait appel à toutes les capacités humaines, les bras, la tête, le cœur ».
Donc, la communication dépend des personnes, des contenus, des attentes et des problèmes à résoudre. Pour résumer, nous pouvons avancer que la communication interne est une pratique organisationnelle qui permet l'échange de données, d'informations, de connaissance entre les membres de l'entreprise. Selon Kaciaf et Legavre (2011) « La communication interne connaît une expansion continue. Son développement s'observe dans un nombre considérable d'organisations, privées ou publiques […] ». Comme nous le démontre cette citation, la communication fait désormais partie intégrante de la vie des entreprises. Elle prend de plus en plus d'importance, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise. Désormais, la communication interne accompagne le changement, prévient les conflits et les désamorce. Elle est transverse, entre la direction et les salariés, entre le marketing et le management. C'est donc une fonction encore méconnue, mais devenue essentielle
À travers les TIC, la communication interne est améliorée et offre une maîtrise de l'information meilleure. Ce qui permet à l'entreprise de contrôler ses systèmes productifs, de gestion commerciale, financière, humaine et informationnelle. Les évolutions technologiques des moyens de communication sont une des principales sources de mutations de la fonction de communication interne (BEAL et al. 2011). Elles ont permis de partager de l'information beaucoup plus rapidement, et à beaucoup plus grande échelle. Dès lors, par le biais des TIC, le système d'information est de communication représente une nouvelle variable clé de compétitivité au sein des entreprises dans le court, le moyen et le long terme.

La performance des entreprises

La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80. La performance est un concept pluridimensionnel, car il est difficilement séparable du contexte dans lequel il est utilisé. La performance rejoint l'habileté d'une organisation à dégager de la valeur dans le futur (Botton et al. 2000). Plusieurs

définitions de la performance émergent dans la littérature.
Selon Bourguignon (2000), la performance de l'entreprise représente « La réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ses objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)… », selon cet auteur, la performance regroupe à la fois l'action, ses résultats et son sucée
Aujourd'hui il est communément accepté que la performance recherchée au sein de l'entreprise soit la performance globale qui tient compte de plusieurs dimensions, notamment, la dimension économique, sociale et environnementale (Baret, 2006). Selon Ittner et Larcker (1998) la performance est un construit multidimensionnel qui ne peut pas être évalué sur la seule base d'indicateurs financiers. En effet, il est bon de rappeler que pendant très longtemps la performance a été réduite au seul critère financier. Mais aujourd'hui, cette acceptation a évolué. D'autres dimensions sont désormais considérées pour appréhender la performance de l'entreprise à savoir des indicateurs financier et non financier (Brulhart & Moncef, 2010 ; Germain, 2004). On conclut qu'il est indispensable de compléter l'analyse de la performance par la considération d'autres critères tels que la qualité, l'innovation, la part de marché ou la satisfaction du client, le nombre de marchés pénétré à l'étranger.

METHODES ET MATERIELS

Pour répondre à notre problématique, nous avons effectué une enquête du terrain. L'échantillon est construit à partir des résultats du recensement d'entreprises exportatrices hors hydrocarbures algériennes. À partir de la liste d'entreprises exportatrices hors hydrocarbures fournis par l'organisme d'appui aux exportations ALGEX (Agence nationale de promotion du commerce extérieur), nous avons constitué un échantillon final de 33 entreprises exportatrices hors hydrocarbure est qui pratique de la veille stratégique. Le questionnaire qui a servi à la réalisation de l'enquête comporte environ 50 questions principales.
Le choix de l'unité d'analyse, à savoir, les entreprises exportatrices hors hydrocarbure s'explique par l'intérêt porté par les autorités algériennes au secteur hors hydrocarbures qui présente une dimension essentielle de leurs politiques de diversification économique. Cependant, si l'exportation hors hydrocarbures peut être présentée comme un moyen de développement, le processus n'est pas sans risque et recouvre une réalité complexe qui nécessite des pratiques managériales telles que la communication interne et la veille stratégique.
Pour le traitement des données, nous avons choisi la modélisation par les moindres carrés partiels (PLS), cette méthode est en adéquation avec le caractère causal de notre problématique. La figure 2 représente le modèle structurel de notre recherche. La variable indépendante est la technologie de l'information et de la communication, tandis que la variable dépendante est la performance des entreprises. Nous avons utilisé la communication interne comme étant ne variable médiatrice entre les TIC et la performance de l'entreprise.

Les variables de notre modèle théorique

À travers notre revue de la littérature, nous avons retenu un ensemble de variables manifestantes nos permettons de mesurer nos variables latentes. Le tableau 2 résume les différentes variables de notre modèle.

Tableau 2. Représentation des variables manifestes et des variables latentes

Les variables latentes du modèle ξ j= (1à3)	Les variables manifestes du modèle	Nom des variables manifestes Xjh	
Les réseaux	L'Internet L'Intranet L'extranet	Internet Intranet Extranet	h= (1à3)
La communication interne	La circulation verticale de l'information La circulation horizontale de l'information L'amélioration de la communication	Cerinfoverlb Cirdinforzbn Cirdinfoam	h= (1à3)
La performance	Intervalle du chiffre d'affaires Taux du chiffre d'affaires à l'export Le nombre de marchés étrangers pénétré	ICA Texport nbrM	h= (1à3)
Mode de représentativité	Réflectif Xjh= λjh ξj +εjh ξ j= (1à3)		

Source : Réalisé par nous même à travers la revue de la littérature

Pour mesurer les technologies de l'information et de la communication, dans notre modèle, nous avons opté pour les réseaux technologiques à savoir : l'Internet, l'Intranet, et l'Extranet. Nous nous sommes contentés de ces trois technologies par ce qu'au niveau des entreprises algériennes ne possèdent pas de technologies plus avancées pour élargir l'étude.

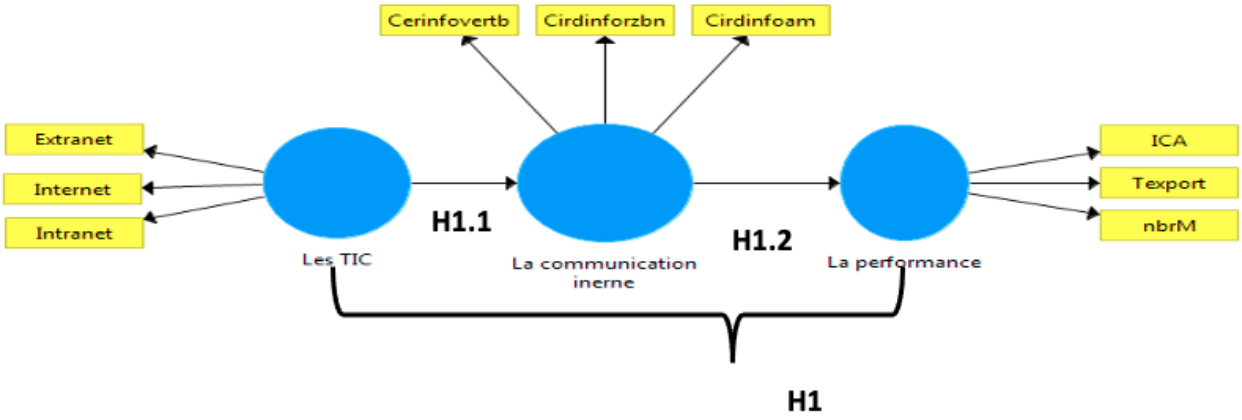
Afin de mesurer la performance des entreprises, nous avons utilisé le chiffre d'affaires, le taux du chiffre d'affaire liée aux exportations et le nombre de marchés pénétrés par l'entreprise interviewé.

Enfin, nous avons estimé après notre revue de la littérature que la communication interne dans l'entreprise joue un rôle intermédiaire entre les TIC et la performance. Les variables manifestantes du modèle de recherche sont au nombre de 3 à savoir : les TIC, la communication interne et performance de l'entreprise. Les variables latentes du

modèle de recherche sont au nombre de 9, dont 3 variables sont réservées pour les TIC, 3 autres pour la communication interne et 3 autres spécifiques à la performance de l'entreprise

Les variables TIC et communications internes sont opérationnalisées à l'aide des différents items qui sont formulés sous forme de questions. Ces items ont été collectés sur des échelles de Likert de cinquième degré allant de « Très faible » jusqu'à « Très élevé ».

Figure 1. Le modèle structurel de recherche

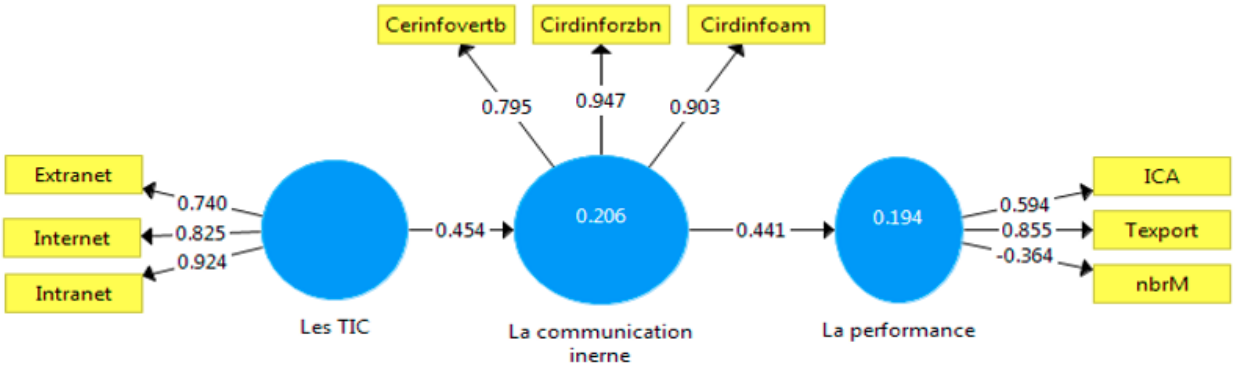


Source : Réalisé par nous-mêmes grâce au logiciel PLS Smart 3.0

LES RÉSULTATS

Avant de passer à tester la validité interne et externe du modèle conceptuel, des analyses de fiabilité des échelles et des vérifications de l'unidimensionnalité ont été faites. Examiner la fiabilité des mesures revoit à examiner la consistance interne des items de chaque facteur à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Pour chaque dimension, la valeur de cette consistance interne est supérieure à 0.5 (voir figure (2)) sauf pour la variable nombres de marché pénétré par l'entreprise qui est négatif. Donc, pour satisfaire la validité convergente nous avons supprimé cette variable. Et ce, suite aux recommandations de Bourguiba (2007).

Figure 2 : Corrélations entre variables manifestes et variables latentes



Source : Réalisé par nous-mêmes grâce au logiciel PLS Smart 3.0

D'après le tableau (3), ci-dessous, les valeurs de l'alpha de Gronbach et rho de dillon goldstein sont supérieures au seuil de représentativité (supérieur à 70 %), la méthode de l'analyse en composante principale montre que le modèle est unidimensionnel. Ce qui signifie que les variables manifestes malgré leur diversité traduisent une seule et même variable latente. Donc, les variables latentes de notre modèle peuvent être considérées comme une variable unique

Tableau 3. L'unidimensionnalité

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite reliability	Average Variance Extracted(AVE)
La communication interne	0.868	0.955	0.915	0.782
La performance	0.896	0.851	0.706	0.553
Les TIC	0.792	0.848	0.871	0.694

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers le logiciel Smart PLS version 3

La validité convergente a été examinée en observant la variance moyenne extraite (AVE). On constate, selon le tableau (3), des seuils acceptables d'AVE (> 0.5) pour chaque facteur en termes de directives de Fornell et Larcker (1981), ce qui correspond à une bonne validité convergente. Autrement dit, chaque item standardisé devrait

partager plus de variances avec son construit latent qu'avec son erreur de mesure. Le coefficient rho de D.G. apparaît aussi significatif pour tous les modèles de mesure, ce qui confirme à nouveau la bonne validité convergente de notre modèle.
Ces résultats nous poussent à considérer que les blocs formant notre modèle sont unidimensionnels. En effet, le coefficient rho apparaît significatif pour tous les modèles de mesure, ce qui confirme à nouveau la bonne validité convergente de notre modèle.
La validité discriminante du modèle est testée conformément aux recommandations de Chin (2010). Pour évaluer ladite validité, on compare la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE), pour chaque facteur (Variable Latente), avec la Corrélation entre les facteurs deux à deux. Si la racine carrée de l'AVE est supérieure aux corrélations entre les facteurs, la validité discriminante est assurée. Cette validité est acquise si les variables manifestes partagent plus de variances avec leurs Variables Latentes qu'avec d'autres. En d'autres termes, les items mesurant un phénomène doivent être faiblement corrélés aux items mesurant d'autres construits (Variables latentes).

Tableau 4. La validité discriminante

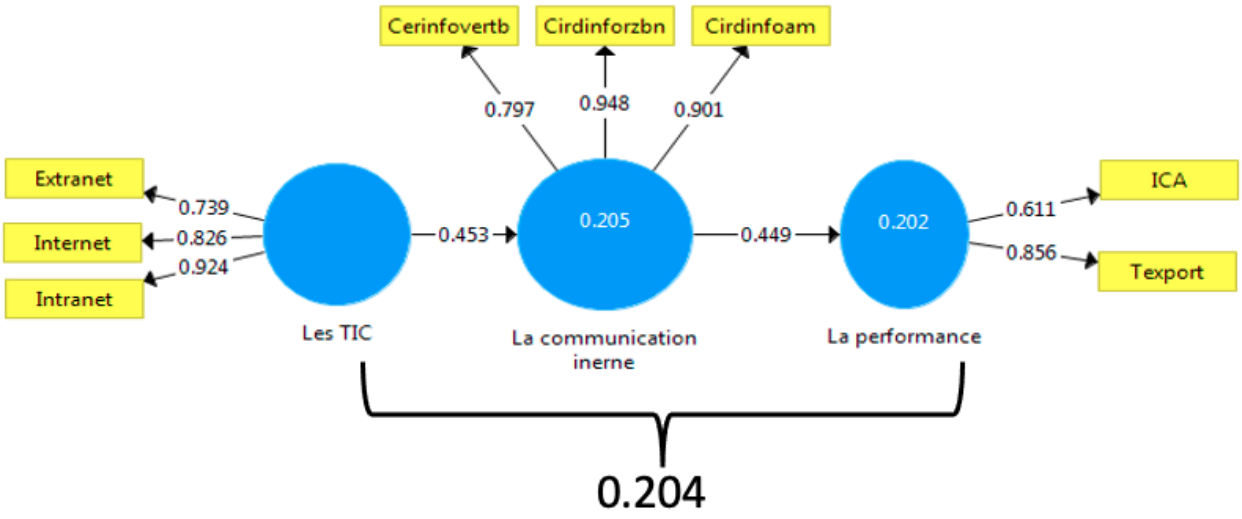
	La communication interne	La performance	Les TIC	AVE
La communication interne	0.884			0.782
La performance	0.449	0.744		0.553
Les TIC	0.453	0.465	0.833	0.694

Source : Réalisé par nous-mêmes à travers le logiciel Smart PLS version 3

Les résultats du tableau (4) montrent bien que la racine carrée de l'AVE de chaque facteur dépasse les corrélations entre les facteurs deux par deux, ce qui confirme bien la validité discriminante.
Après avoir testé la validité discriminante est la validité convergente du modèle, nous passons à la vérification des hypothèses. Afin de vérifier la capacité de la variable exogène à expliquer la variable endogène du modèle de recherche, nous présentons les résultats du coefficient de détermination R2. Selon Chin (1998), si R2 est moins de 19 %, elle est rejetée, si sa valeur est plus de 67 %, elle est très significative et si sa valeur est de 33 %, elle est faible, mais significative. Dans notre cas, l'intégration des réseaux technologiques a une influence sur la communication interne (R2= % 0.205) d'un côté, et de l'autre côté la communication interne influence positivement la performance de l'entreprise (R2= % 0.202). D'après, nos Résultats nous confirment les hypothèses H1.1

et H1.2 (voir la figure (3)).

Figure 3. Corrélations entre variables manifestes et variables latentes



Source : Réalisé par nous-mêmes grâce au logiciel PLS Smart 3.0

Concernant l'influence des réseaux technologiques sur la performance, une influence indirecte a été détectée dont la corrélation est de 0.204. Ce dernier résultat nous permet de valider l'hypothèse H1 (voir la figure (3)). D'après nos résultats, la valeur liant les TIC ave la communication d'un côté, et la communication interne avec la performance de l'autre côté sont positives et significatives. Elles représentent respectivement 0.453 et 0.449. Finalement, nos résultats confirment notre hypothèse générale.

Discussions des résultats

Les résultats que nous avons obtenus valident l'existence d'un effet positif entre les TIC et la fonction de communication interne, autrement dit, les technologies en réseau soutiennent la circulation des informations et la coordination du travail. Donc, les outils Internet, intranet et l'extranet soutiennent la communication interne. Ses résultats sont en adéquation avec les résultats de Benabdeslam et Boukhdouni (2019). D'après les travaux des auteurs, les TIC, dont nous trouvons les réseaux technologiques, facilitent la communication, le partage et l'échange d'information.

Également, les résultats valident l'existence d'un impact positif de la communication interne sur la performance des entreprises. La communication constitue un facteur clé de succès pour l'entreprise, elle facilite les interactions entre le personnel de l'entreprise, améliore la coordination, réduit les conflits et facilite la conduite des

réunions. Nos résultats sont conformes aux résultats de Rafiq (2016) ainsi que ceux de Boulesnane et Bouzidi (2016).

Enfin, les résultats confirment l'existence d'un lien indirect entre les TIC et la performance de l'entreprise. Cependant, selon Mebarki (2013), ce n'est pas l'introduction des TIC qui influence la performance, mais son utilisation dans la communication qui impacte la performance de l'entreprise.

Les résultats que nous avons obtenus montrent l'importance de la communication interne dans un contexte « d'entreprise à l'écoute » (Crozier, 1997). Spécifiquement, la communication interne permet de partage et d'alimenter les individus en information (Moreau & Rodrigue, 2008) pour les besoins de prise de décision (Houtekier et al. 2013), cette action permettra à son tour d'anticipé les évolutions de l'environnement de l'entreprise national et international (Balmisse & Meingan, 2008).

Dans ce contexte, la communication interne se traduit par un ensemble d'actions continues et coordonnées entre les membres de l'entreprise, concernant le partage de l'information entre les différents niveaux de la hiérarchie.

Le partage d'informations amène les membres des entreprises échantillonnées à construire ensemble, pas à pas, plusieurs formes de communication interne. En premier lieu, la **communication descendante** partant des besoins potentiels en information. Puis vient la veille info-communicationnelle à travers une **communication interne horizontale et verticale** permettant l'orientation, la collecte, la mémorisation des informations. Ensuite, les membres de l'entreprise procèdent à une **communication ascendante** pour permettre le partage de l'information, car la veille stratégique n'a de sens que si cette étape est réalisée avec suce. Enfin vient le traitement de l'information de façon à la rendre stratégiquement par la direction de l'entreprise.

Lors de la communication interne, quel que soit sa forme, les technologies de l'information est de la communication permettent un meilleur partage d'information est un gain de temps considérable. Elles permettent une diffusion des informations en temps quasi réel aux personnes concernées. Cet aspect est déterminant de tout système de veille. L'intranet et l'extranet représentent chez les entreprises échantillonnées, deux outils extrêmement intéressants et utiles. Ils facilitent la communication et l'échange d'informations. Ce sont deux outils qui assurent la confidentialité et la sécurité de l'information. Tandis que l'Internet représente chez les entreprises échantillonnées la première source d'information dans le cadre de la veille stratégique faute de moyens et de connaissance en matière de veille stratégique.

Compte tenu de ces résultats, en peut avancer que l'utilisation efficace des TIC dans le processus de communication permet l'amélioration de la performance des entreprises enquêtées, notamment, lors du processus de veille stratégique. Alaoui (2010) rappelle, à cet égard, que les TIC ne constituent pas, à eux seuls, le facteur déterminant dans la richesse des pratiques managériales des entreprises et signale l'importance des variables coordinations et orientations stratégiques (vision connue et partagée, efficacité du leadership, facilité de la collaboration interne, recours à des groupes de travail étrangers …).

CONCLUSION

Il est utile de souligner que l'objectif principal de cette étude empirique. Il s'agit de tester l'impact des TIC sur la performance des entreprises via la communication interne. À notre niveau, nous voulons surtout démontrer que les technologies de l'information et de la communication influencent positivement la communication interne de l'entreprise et que la communication interne de l'entreprise influence positivement la performance des entreprises. Sachant que le personnel doit donc être la première cible des actions de communication de l'entreprise pour mieux s'approprier ses objectifs afin de promouvoir et de défendre ses grandes causes ils doivent intégré et maitrisé les TIC. Faute de cette démarche, l'entreprise court de nombreux risques de contre-performances. Aujourd'hui en effet, l'efficacité de l'entreprise ne dépend pas seulement de sa capacité à produire, mais également de son habilité à communiquer, à établir des relations de confiance avec tous les acteurs dont dépend son équilibre.
Nos résultats montrent que la communication interne et en relief avec les TIC et la performance de l'entreprise. Ce faisant, les TIC améliorent la circulation d'information qui permet aux capitaux humains de l'entreprise de communiquer d'une manière efficace et de réaliser des performances organisationnelles.
Pour améliorer la communication interne de l'entreprise, il est impérativement demandé d'introduire les TIC dans l'entreprise et d'accompagner le personnel de l'entreprise, à travers des formations et de la conduite des changements, dans la maîtrise des TIC.
La communication interne est indispensable pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision et, notamment, la pratique de la veille stratégique. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie sans la présence de la communication.
Ses entreprises, afin de bâtir des systèmes d'information permettant de définir et de dessiner clairement leurs stratégies, sont appelées à allouer les ressources nécessaires et mettre l'accent sur toutes les actions permettant de motiver et d'inciter le personnel à améliorer leur communication interne.
Il est à signaler que notre travail se heurte à certaines limites pour différentes raisons :

- La méthode de collecte de données par voie de questionnaire n'est pas exempte de limites. Elle permet uniquement de collecter les données et informations subjectives (perceptions des dirigeants).
- Il est important de signaler qu'il y a aussi d'autres pratiques au sein de l'entreprise et d'autres technologies de l'information et de la communication qui peuvent impacter la performance globale.
- La recherche est restreinte, elle se limite par un nombre restreint d'entreprises retenues pour la recherche.

Beaucoup restent encore à faire pour améliorer notre connaissance des liens noués entre TIC, communication interne et performance organisationnelle. Nos résultats pourraient être améliorés par une étude qualitative. Intuitivement, d'autres indicateurs peuvent être intégrés dans le modèle à savoir : d'autres technologies de l'information et de la communication, les autres types de performance.

RÉFÉRENCES

Alaoui, A. (2010). Gestion du changement, TIC et compétitivité organisationnelle : le cas de la société MBA-France. *La Revue des Sciences de Gestion*, *245-246*(5), 81-89. doi:10.3917/rsg.245.0081.

Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et de la performance organisationnelle : le cas des banques de vingt-deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie* (Doctoral dissertation).

Balmisse, G., & Meingan, D. (2008). *La veille 2.0 et ses outils*. Hermès science publications.

Barney, J. (1991). Special theory forum the resource-based model of the firm: origins, implications, and prospects. *Journal of management*, *17*(1), 97-98.

Beal, J. P., Frommer, F., & Lestocart, P. A. (2003). *Entre management et marketing : la communication interne,.* Édition Demos, Paris.

Benabdeslam, C., & Boukhdouni O. (2019). Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la pratique de l'intelligence économique. *Revue Innovation*, *9* (1), 531-547.

Benabdeslam C., & Boukrif M. (2018). Essai d'analyse de la contribution des technologies de l'information et de la communication a la pratique de la veille stratégique : cas des moyennes et grandes entreprises de la wilaya de Bejaia. *Les cahiers de CEDIMES*, *12*(4), 265-281.

Botton, C., Jobin, M.-H., & Haithem, N. (2012), Système de gestion de la performance : les Conditions du succès, *Gestion 2000*, 29, 37-52.

Boulesnane, S. & Bouzidi, L. (2016).Le management « durable » au cœur de l'e-administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable. *Revue COSSI*, n°1.

Bounfour, A. (2000). L'immatériel une nouvelle approche de la gestion. *Revue française de gestion*, n° 130.

Bouquin, H. (1997). *Les fondements du contrôle de gestion*, 2e édition, Collection PUF, Paris.

Bourguiba, M. (2007). *De l'intention à l'action entrepreneurial : approche comparative auprès des TPE françaises et tunisiennes.* (Doctoral dissertation, Université de Nancy 2).

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance?. *Revue française de comptabilité*, 269, 61-66. Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'example de la performance. *Comptabilité contrôle audit*, *3*(1).

Bourguignon, A. (2000). *Performance et contrôle de gestion*. Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica.

Henriet, B., Imbert, M., & Imbert, M. (2002). *DRH, tirez parti des technologies* : [*communication interne, knowledge management, formation, Intranet*]. Ed. d'Organisation.. Édition D'organisation, Paris.

Bruno, O. (2007). *Les sciences de la communication : théories et acquis*, édition Armand COLIN, Paris.

Crozier, M., 1997, *L'Entreprise à l'écoute*, La Flèche, Point.

Chin, W. W., (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, *295*(2), 295-336.
Chadlia, A., & Azouaou, L. (2015). Analyse des déterminants de la performance des entreprises algériennes: étude empirique sur un échantillon de 100 entreprises. *Revue ElWahat pour les Recherches et les Etudes*, Vol, *8*(2), 846-856.
De Remur D.B. (2006). *Ce que l'intelligence économique veut dire*, édition D'organisation, Paris.
Detrie, P., & Meslin-Broyez Cath. (2002), *La communication interne au service du management,* Paris, Liaisons.
Drucker P. (1999). *L'avenir du management*, Éditions Village Mondial, Paris.
Drevon, E., Maurel, D., & Dufour C. (2015). Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable. *Actes de la 7ème édition du COSSI « Quel management pour une organisation durable? »,* EBSI, Université de Montréal (Québec), Canada.
Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), pp.39-0,
Giauque, D., Barbey, V., & Duc, N. (2008), Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif, *Revue française d'administration publique*, *4* (128), 785-798.
Gouarne, J.M. (1998). *Le projet décisionnel*. Édition Eyrolles, Paris.
Govaere, V. (2002). *L'évolution du travail avec les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).* 1. *Les NTIC: définitions et mode d'emploi*.[Rapport de recherche] Notes scientifiques et techniques de l'INRS NS 221, Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS). 1 -27 .
Guilhon B. & Levet J.L. (2003), *de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, édition Economisa, Paris.
Gunia N. (2002*). La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*. (Doctoral dissertation, Toulouse).
Houtekier, C., Safianyk, C., Lambert, R., & Bélanger, K. (2013). Veiller sur la santé et les services sociaux: le cas du développement d'une communauté de pratique interorganisationnelle. *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, *8*(4), 40-43.
Jakobiak, F. (2001). *Intelligence économique en pratique*.2e édition, édition D'organisation, Paris.
Jakobiak, F. (2001). *L'intelligence économique*. Édition D'organisation, Paris.
Kaciaf, N., & Legavre, J. B. (2011). *Communication interne et changement*, édition Pepper – L'Harmattan.
Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economisa, Paris.
Laghzaoui, S., & Monnoyer-Longé, M. C. (2013). Engagement international et pratiques de veille stratégique: Cas des PME exportatrices. *Marche et organisations*, *1*(2), 151-171. doi:10.3917/maorg.018.0151.
Lequeux, J.L. (2008). *Manager avec les ERP*, édition D'organisation, Paris.

Lorino, P. (2003). *Méthodes et pratiques de la performance.* Paris, France: Éditions d'Organisation.
Mebarki N.(2013).Tic et Performance D'entreprise : étude D'impact - Cas De Quelques Entreprises Algériennes . *Les cahiers du CREAD*,28(101), Pages 99-122
Montagner, J.L. (2001). *Construire son réseau d'entreprise*. Édition Eyrolles, Paris.
Moreau, I., & Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementale. *Documentation et bibliothèques*, *54*(4), 273-283.
Mucchielli, A. (1983). *Rôles et Communication dans les Organisations.* Éditions, ESF Paris.
OCDE, in COUTINET Nathalie, *Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie*, CEPN Université de paris Nord, p5.http://halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/19/90/11/PDF/Coutinet_mesure_des_TIC.pdf .le 18/2/2017 à 21 : 08.
Pateryon, E. A., & Salamon, R.(1996). *Les nouvelles technologies d'information et l'entreprise*, édition Economisa, Paris.
Quelennec, C. (2007). ERP, *levier de transformation de l'entreprise*, Ed Lavoisier, Paris.
Rafiq, S.(2016). La communication, vecteur de performance s des entreprises. *Revue D'Etudes en Management et Finance D'Organisation*. N°1.
Saadoun, M. (1998). *Avec le temps*. Édition D'organisation, Paris.
Saulquin, J.-Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité. *La Revue des Sciences de Gestion, 1*(223), pp. 57-65