

# L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA COMMUNICATION INTERNE DANS LES ORGANISATIONS

**KEBAILI Hayet**

*Maître assistante « A » Université de Boumerdes, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion,  
anesnissou2011@gmail.com*

## **RESUME :**

La communication interne aujourd'hui un des facteurs les plus importants qui a aidé à exécuter la stratégie de l'organisation, en la mettant dans un cadre stratégique et qui représente mettre en coopération les différentes formes de la communication dans l'organisation afin de fournir les objectifs de l'intérêt public et les réaliser à partir de l'évolution des relations humaines et sociales entre les individus et entre les individus et l'organisation en tant que personne morale ou bien établir un pré diagnostic pour les besoins de la communication et après ça on analyse et déterminer les objectifs voulus et déterminer les moyen matériels et humains et financiers pour exécuter ce plan qui marche avec les orientations stratégique de l'organisation.

**Mots clés :** communication, communication interne, stratégie générale, stratégie de communication.

## **Introduction :**

La communication est une opération vitale, dynamique qui touche les secteurs qui consistent dans le transfert et la réception de l'information et la faire comprendre d'une personne à un autre ou d'un groupe à un autre quelle que soit de nature social ou culturelle. En considérant que l'organisation est une existence sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formé de différentes communautés à fin de travailler dans tous les domaines et dans les activités de l'organisation. l'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication.

Alors, la discussion, le discours, l'écoute, les instructions, les réunions, et les rapports représentent les moyens de la communication pour transmettre les idées et l'information pour les autres.

La communication est un moyen vital puisqu'il joue un rôle de très grandes importances dans la réussite de l'organisation et plus précisément la communication interne. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de

l'information, il n'y aura ni émetteur, ni récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux.

Et pour que les directeurs fassent les tâches qui leur sont appropriées, il est de leur devoir de s'occuper de la communication interne autant qu'un élément important dans leur pratique de l'opération administrative, planification, coordination, contrôle, donc comment peuvent-ils transmettre avec succès et expliquer leurs approches, leurs objectifs et leurs plans pour leurs subordonnés.

Quant à la conduite, le directeur n'est pas un commandant influant dans le comportement de ses subordonnés et leur stimulateur sur l'exécution efficace, l'excellence et la destination seulement avec sa compétence dans la communication, et quand la prise de décision était considérée un bijou de l'opération administrative on ne peut pas déterminer le problème, ni les substituant, les estimer et choisir le meilleur en l'absence de l'information, et pour traiter le thème de notre recherche : on pose la question suivante :

**Quelle est l'importance stratégique de la communication interne dans l'organisation ?**

## **1-Définition générale de la communication :**

### **1-1 définition générale :**

La communication est l'ensemble des processus physiques et psychologiques par lesquels s'effectue l'opération de mise en relation de une ou plusieurs personnes -l'émetteur - avec une plusieurs personnes – le récepteur - en vue d'atteindre certains objectifs.

Cette définition est complétée par l'étymologie de mot « communiquer » donnée par **Jean bapliste fager** dans son étude sur la communication en groupe (1990) qui souligne deux idées importants dans la communication « la mise en commun et l'engagement »<sup>1</sup>.

Le mot « communiquer » vient de « communicare » qui signifie « mettre en commun », il a la même origine que le mot « commun » qui désigne le « partage responsable »

### **1-2 les éléments de la communication :**

\* l'émetteur ou destinataire : Émet le message « oralement ou par écrit », il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe « firme, entreprise, système »

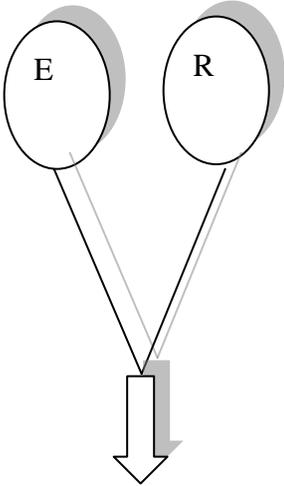
\* le récepteur ou destinataire : le récepteur reçoit le message, ce peut être un individu, un groupe, une machine... il ya réception s'il ya incidence sur le comportement de destinataire .

\* le message : objet de la communication contenu des informations transmises

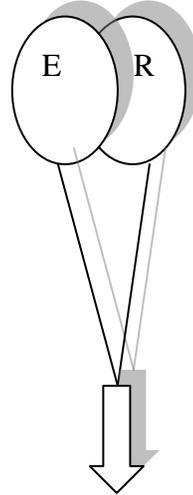
\* le canal de communication : Voie de circulation des messages : moyen technique auxquels le destinataire a recours pour assurer l'acheminement de son message vers le destinataire.

\* le code : Ensemble des signes et des règles de combinaison de ces signes, constructions d'unités significatives, le destinataire identifie à ce système de signes (décodages) si son répertoire est commun avec celui de l'émetteur.

**Schéma(01) : le code de communication**



Pas de signes communs  
[arabe/ français]



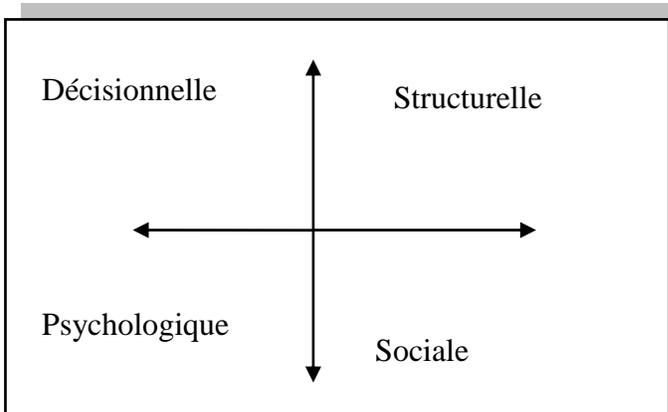
peu de signe en commun  
[ lycéen arabe étudiant le français et un français ]

**Source** : théorie de communication, <http://www.oned.edu.dz>, p: 04

**2- Les dimensions de la communication<sup>2</sup> :**

On trouve quatre dimensions :

**Schéma(02) : les dimensions de communication**



**Source :** M. Thierry BOURNO, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p :31

**2-1 : dimension structurelle:** décrivent les moyens physique qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

**2- 2 : dimension décisionnelle :** désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

**2-3 : dimension psychologique :** désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

**2-4 : dimension sociale :** se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

### **3- la définition de la communication interne :**

#### **3-1 : la définition :**

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation<sup>3</sup>

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'informations et des échanges.<sup>4</sup>

Donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision.<sup>5</sup>

Parce qu'elle s'inscrit aussi dans un politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social, elle est ainsi un instrument d'intégration des salariés.

#### **3-2 : les formes de la communication interne :<sup>6</sup>**

L'organisation de la communication interne peut être de type :

##### **A. Verticale :**

Descendante quand l'information vient de la direction à destination des chefs de service et des salariés

Ascendante quand l'information part de la base pour aller au sommet .

**B. Horizontal :** quand la communication est organisée entre personnes d'un même niveau hiérarchique.

Par ailleurs à côté d'une communication formelle (c'est -à-dire prévue et organisée selon des procédures strictes), la communication peut être informelle entre des personnes sans lien hiérarchique ou fonctionnel entre elles.

**3-3 : le temps de la communication interne :** Il existe 3 grands types de temps dans l'entreprise : le quotidien, l'évènement, la crise

**Tableau (01) : Le temps de communication**

Quotidien	Évènement	Crise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunion</li> <li>- Départ/ arrivées</li> <li>- Communication des résultats</li> <li>- gestion des absences</li> <li>- arrivée des courriers</li> <li>- formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Journée d'entreprise</li> <li>-changement de management</li> <li>-fusion</li> <li>-lancement d'un nouveau produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-rappel de production</li> <li>- grève</li> <li>-crise boursière</li> </ul>

**Source :** bouckaert.ucl, cours de communication interne

<https://overdoc.files.wordpress.com>, p : 14

Démontrer les canaux de communication et fournir des informations représente un stimulateur efficace pour les employés, ça fortifie l'esprit de participation, la coopération et la satisfaction fonctionnelle. En plus à la stratégie générale de l'organisation, ceci reste uniquement un plan sur papier du moment ou elle n'arrive pas avec netteté à ceux qui l'exécute, et ceci ne peut être seulement à partir de l'organisation de l'opération de communication, car cette dernière est l'opération qui transfère l'information, les compétence, les principes ou les tendance de personne à une autre personne ou d'une personne à un groupe de personnes.

#### **4- la stratégie da la communication interne :**

##### **4-1 : définition de la stratégie de la communication :**

La première définition de la stratégie est donnée vers 1960 par A.D. Chandler :

« La stratégie consistait à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>7</sup>

La stratégie de la communication interne est l'art de diriger d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la Satisfaction d'objectifs d'intérêt général.<sup>8</sup>

Une stratégie de communication est donc une condition nécessaire pour trois raisons majeures<sup>9</sup> :

a)- elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation.

b)- elle est un instrument déterminante continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.

c)- elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

Le questionnement qui précède toute stratégie de communication est le suivant:

1. **quoi**: quel produit, service, action, veut-on promouvoir ?
2. **pourquoi** : quels sont les objectifs ? (type d'objectifs : de notoriété, commerciaux...)
3. **a qui**: auprès de quelles cibles? (définition des cibles, et de leurs freins et motivations.)
4. **combien** : quel budget est-il alloué ?
5. **comment** : par quels moyens - adaptés à chaque cible, et en fonction du budget
6. **quand** : selon quel planning
7. **de qui** : Qui est le porte- parole des messages de l'organisation?

#### **4-2 : audit de communication<sup>10</sup> :**

Avant de mener une réflexion stratégique sur les actions de communication en mettre en place, une étude préalable est nécessaire, cette étude se fait le plus souvent sous forme d'audite en utilisant des techniques pour analyser et évaluer les méthodes de l'entreprise

##### **A. Analyse :**

Elle précède l'élaboration de la stratégie de communication.

Elle à observé, analysé, et évalué la situation de l'entreprise.

En interne, le contenu et les méthodes de l'entreprise, seront passées au « peigne fin »

##### **B. Le diagnostic :**

-**diagnostic interne** : il s'agit de recherche les points faibles et les points forts de l'entreprise en interne. Il s'agit en général d'analyser le système de communication interne (analyse des outils) de son personnel (accueil, système de motivation, organigramme).

- **diagnostic externe** : il s'agit d'analyser en termes d'opportunités et menaces

La micro- environnement : (marché- concurrence.....)

Le macro-environnement : (environnement légal, politique, juridique, économique...)

À la fin de l'analyse interne et externe, il s'agira de détecter le problème et l'entamer la stratégie de la communication chargée de la résoudre.

#### 4-3 : les objectifs de la communication interne :

Les objectifs de communication découlent directement de la stratégie générale de l'entreprise. Ils sont la traduction de la vision stratégique du dirigeant.

On peut le résumer les objectifs de communication interne dans le tableau suivant :

**Tableau(02) : Les objectifs de la communication interne**

Objectif	La manier
<b>FORMER</b>	*formation technique sur les machines ou nouveau matériels. *formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer sont temps, comment animes un cercle de qualité.
<b>INFORMER ET S'INFORMER</b>	*Les résultats, l'environnement de l'entreprise. *les objectifs à court, moyen et long terme. Les hommes (qui est qui, fait quoi) *la structure de l'organisation (les grandes divisions.....)
<b>MOTIVER</b>	*valorisation des hommes et de leurs résultats dans les media interne et externe. Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe.
<b>FEDERER</b>	*image extérieur de l'entreprise *message de président.

**Source :** J.J.DEUTSH, communication interne et management, les édition Foucher, paris, 1990, p : 64

L'objectif global de la communication interne consisté à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation et de mettre en commun langage, une culture, une ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

#### 4-4: Identification des cibles et l'adaptation des messages :

Lorsque les objectifs sont définitivement adoptés, il faut les traduire en message de communication, d'identifier les cibles de communication.

#### **A. l'élaboration de message<sup>11</sup>:**

Dans la mesure où, pour être compréhensible par l'être humain, la communication ne peut être surchargée en message, le plus concept qui se rapproche le plus de l'idée de l'hologramme est celui de la cellule et de noyau. Tout message de communication doit être conçu comme une cellule comprenant un noyau et une périphérie

Le noyau ou « bloc- message » doit être le plus petit élément fractionnable de la stratégie de communication. Il est défini en fonction des objectifs, de l'identité de l'entreprise et de l'image de l'entreprise. Il est aussi le plus petit élément fédérateur de la stratégie de communication. Le noyau doit se trouver dans tout message de communication émis dans le cadre de la stratégie de communication quel que soit la cible, le contexte, le relais ou l'outil.

#### **B. Identification des cibles :**

Les cibles de communication se définissent comme étant des groupes des personnes visées par une action de communication

Il existe deux types de critères pour définir les cibles :

- des critères quantitatifs : qui sont utiles à la détermination de la taille de la cible et à sa compatibilité avec le budget disponible: socio démographiques, géographiques, de consommation et d'équipement
- Critères qualitatifs : qui influencent le style de création: style de vie, de centre d'intérêt.

Les cibles de communication sont diverses : employés, citoyens, clients, journalistes, actionnaires..... Elles peuvent être directs ou indirect, interne ou externe, prioritaires ou secondaires<sup>12</sup>.

Il est important de hiérarchiser les cibles pour gérer efficacement les ressources budgétaires. Cela signifie<sup>13</sup> :

-déterminer la cible principale, à qui sera destiné l'essentiel des actions de communication ;

-Choisir un cœur de cible : c'est un sous-ensemble de la cible principale qui comprend les principaux destinataires du message et qui, à ce titre, reçoit la part la plus importante du budget ;

-Identifier les autres cibles, sur lesquelles il faut agir pour renforcer l'efficacité de la campagne

-Ecarter les cibles peu pertinentes ou qui paraissent hors de portée pour des raisons budgétaires.

#### **4-5 : les outils de communication interne :**

Les moyens de la communication interne sont souvent présentés comme la solution aux insuffisances du dialogue social.

En fait ces outils ne sont efficaces que s'ils constituent des moyens pour mener une politique de communication cohérente et non une excuse pour masquer les carences de l'entreprise dans ce domaine<sup>14</sup>.

**A. Les moyens écrits :** constituent tous à la fois un des éléments ont aux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite.

**-Le journal d'entreprise**<sup>15</sup>: constitue l'élément majeur de la communication interne ou point qu'il se confond parfois avec elle.

L'objectif de journal est simplement d'informer les salariés de la fédération autour de quelques valeurs, de les mobiliser autour de certains enjeux.

**-La revue de presse :** est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation

Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant en un retentissement médiatique

Le deuxième objectif participe de la communication interne –externe en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence de champ d'action externe d'entreprise

**-La note de service :** la note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise.

Toutes les entreprises quelle que soit leur taille, y'ont recours elle. Poursuit le même type d'objectifs et entraînent généralement les mêmes réactions.

Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales.

**-La documentation :** constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut-être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe aux salariés.

**B. Les moyens oraux**<sup>16</sup>: il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée

C'est à cette dernière que nous intéresserons.

**-Communication de contact :** les caractéristiques : Disponibilité, présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs

Il s'agit des visites des différents services, déjeuner à la cantine, porte ouverte, communication de couloirs

**-L'entretien individuel :** conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ

**-La réunion d'information :** donner une information concernant tout ou une partie du personnel, une information sur l'entreprise...

La réunion de travail : pour résoudre un problème

**C. Les moyens audiovisuels et informatiques :**

**-Le film d'information** : C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise. il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation

**-La téléconférence** : Elle permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites distants

**-Intranet** : est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

**D. Les moyens de communication événementielle en interne :**

Elle permet de développer l'adhésion et la motivation du personnel et de favoriser la cohésion entre les équipes. Il existe différents types d'évènements internes tels que :

**-Les séminaires** : Ils se déroulent hors de l'entreprise (station balnéaire, lieux touristiques, séjours à l'étranger) sous plusieurs jours afin de créer une ambiance singulière pour aborder certains points de l'entreprise, féliciter les collaborateurs, fixer des objectifs.

**-Incentive** : Techniques pour stimuler les salariés, entretenir leurs motivations qui peuvent se traduire par des cadeaux, voyages...

**-Formation en entreprise** : Intégration des salariés dans le développement de l'entreprise, considération du projet professionnel du salarié par sa hiérarchie, mais en place de moyens adaptés.

**-Autres évènements** : repas de fin d'année, pot de départ, avantages mis en place par le comité d'entreprise (réduction ticket de cinéma, spectacles, ticket repas).

**4-6 : la mise en œuvre de la stratégie de communication<sup>17</sup> :**

Les cibles identifiées, les outils et les relais de communication définis, il ne reste plus qu'à mettre en œuvre la stratégie de communication. Cette mise en œuvre passe par le plan de communication

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels.

Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles -mêmes aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formation, mouvements saisonniers de personnel)

Donc le plan de communication expose, dans un rôle donné, les sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours du période considéré. Chacun de ces sujet fera l'objet d'un plan de campagne détaillé, précisant les actions programmées ainsi que les messages pour chacune des cible<sup>18</sup>.

Plusieurs présentations sont possibles :

**Tableau(03) : Diagramme de GANTT**

MOIS	Janv.	Fév.	Mar.	Av.	Mai	Juin	Juil	...
<b>ACTION</b>								
<b>Axe1</b>								
Action1								
Action2								
<b>Ax2</b>								
Action3								

**Source :** Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, la communication au service de management, édition LIAISONS, 2001,p : 126

**Tableau(04) : Guide-action**

<b>Axe stratégique</b>	
<b>Action</b>	
<b>Cible</b>	
<b>Support</b>	
<b>Acteurs</b>	
<b>Communication</b>	
<b>Suivi</b>	
<b>Indicateur</b>	
<b>Budget</b>	

**Source :** Philippe DETRIE, Catherine BROYEZ, op cite, p : 126

### **5- l'importance de la communication interne<sup>19</sup> :**

Impotence de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

**5-1 : Au service du projet d'entreprise :** la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

**5-2 : Accompagner le management :** L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires où en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets

transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

### **Conclusion :**

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de l'organisation, planification, organisation, prise de décision, la surveillance. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie en l'absence de la communication, comme apparaît son utilité à travers le temps que mettent les directeurs dans la communication.

La fin de 20<sup>ème</sup> siècle est considérée autant que l'époque de la communication que ce soit au niveau des techniques utilisées ou dans la quantité d'informations demandées pour les différentes activités, ce qui a beaucoup mené à appuyer l'importance de la communication, vu la rapidité de l'évolution, la complication et l'accru de volume des organisations, l'agrandissement de leur domination et exécutifs du travail. Ceci a mené la communication à s'éloigner de ses anciennes fonctions et de devenir autonome. L'organisation, en plus de son occupation de son grand public extérieur de clients, de fournisseurs, après avoir mis le plan stratégique de la communication extérieur, elle doit encore mettre un plan stratégique pour la communication interne destiné à son groupe d'employés pour assurer l'arrivée de l'information et à faciliter son transfert entre les différentes parties de l'organisation.

### **BIBLIOGRAPHIE :**

<sup>1</sup> (BOURON .M. Thierry), *Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent*, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 30

<sup>2</sup> (BOURON .M. Thierry), op Cite, p : 31

<sup>3</sup> (DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques), *La communication interne « stratégies et techniques »*, DONUD, 3<sup>ème</sup> édition, 2013, p :01

<sup>4</sup> (Bordeaux conseil), la communication interne de l'entreprise, <http://www.bordeauxconseil.com>

<sup>5</sup> (BRENNEMAN R, SEPARI. S), *économie d'entreprise*, DUNOD, paris, 2001, p : 197

<sup>6</sup> Ibid., p : 206

<sup>7</sup> (CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabrine) , *Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise "* , 2<sup>ème</sup> édition DUNOD ,Paris , 2001, p : 326

<sup>8</sup>(DECAUPIN Jean - marc), *La communication marketing " concepts, techniques, stratégies "* ,2<sup>ème</sup> édition economica, paris, pp : 39-46

<sup>9</sup> (Ben Amara RANIA), *Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI*, projet de fin d'étude , en vue de l'obtention de mastère professionnel en e-marketing, université de TUNIS, 2011 , p :10

<sup>10</sup>( BALMA Andria), *stratégie et plan de communication*, 2011, p : 03

<sup>11</sup> (NGUYEN-THANH Fanelly), *la communication : une stratégie au service de l'entreprise*, economica, paris, 1995 ; p : 89

<sup>12</sup>(Boukaet.ucl),*cours de communication interne*, <https://overdoc.files.wordpress.com>, p : 09

<sup>13</sup>(DEMONT-LUGOL Liliane), *communication des entreprise « stratégie et pratique »*, 2<sup>em</sup> édition, ARMAND COLIN, paris, 2006, p : 17

<sup>14</sup>(AURIAC .J.M), *économie d'entreprise*, TECHNIPLUS, 1<sup>er</sup>édition, 1995,p :291

<sup>15</sup> (ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry), *la communication interne de l'entreprise*, 2<sup>em</sup> édition, DUNOD, paris, 2000,p :32

<sup>16</sup>(BALMA Andréa), op cite, p :11

<sup>17</sup> (NGUYEN-THANH Fanelly), op cite, p : 113

<sup>18</sup>(Beau Dominique, DAUDEL Sylvain), *stratégie d'entreprise et communication*, DUNOD, paris, 1992, p : 91

<sup>19</sup>(Almeida Nicole, LIBAERT Thierry), op cite, p : 24