

Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne : étude de cas pratique

Importance of satisfaction and role of audit in the development of an internal communication dashboard: A practical case study

Mohamed Amine M'HENNA

Enseignant chercheur/ Assistant Professor

Collège Universitaire Al Khurma/ Al Khurma University College

Université de Taif / Taif University

Arabie Saoudite / Saudi Arabia

mohamedamine.mhenna@gmail.com

Date de soumission : 08/01/2023

Date d'acceptation : 30/01/2023

Pour citer cet article :

M'HENNA M.A (2023) « Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne : étude de cas pratique », Revue Internationale des Sciences de Gestion, « Volume 6 : Numéro 1 » pp : 289 - 314

Résumé

Comprendre les besoins de communication des employés est le premier objectif de cette recherche. L'étude cherche à repérer les besoins en communication des employés dans une organisation pour comprendre et expliquer la relation entre leur satisfaction et les pratiques de communication interne de l'entreprise. En effet, un audit de communication interne nous a permis de mesurer le niveau du climat de communication au sein du cabinet choisi. Le repérage des composantes essentielles de la satisfaction de communication interne a été réalisé à travers une démarche mixte ; qualitative et quantitative (nous avons entretenu avec tout le personnel du cabinet). La mesure de l'image de marque interne, de la cohésion interne et du climat de communication en plus de la satisfaction nous ont permis de présenter un tableau de bord personnalisé de communication interne pour le cabinet. L'étude peut servir de modèle pour les entreprises qui n'ont pas de pratiques de communication internes mises en place et présente des implications importantes pour celles qui cherchent à élaborer un tableau de bord de communication interne.

Mots clés : communication interne ; satisfaction ; audit ; tableau de bord ; image de marque interne.

Abstract

Understanding employees' communication needs is the primary objective of this research. The study seeks to identify the communication needs of employees in an organization to understand and explain the relationship between their satisfaction and the company's internal communication practices. Indeed, an internal communication audit allowed us to measure the level of the communication climate within the chosen firm. The identification of the essential components of internal communication satisfaction was carried out through a mixed approach; qualitative and quantitative (nous avons entretenu avec tout le personnel du cabinet). The measurement of internal brand image, internal cohesion and communication climate in addition to satisfaction allowed us to present a personalized internal communication dashboard for the firm. L'étude peut servir de modèle pour les entreprises qui n'ont pas de pratiques de communication internes mises en place et présente des implications importantes pour celles qui cherchent à élaborer un tableau de bord de communication interne.

Keywords : Internal communication ; satisfaction ; audit ; communication dashboard ; internal branding.

Introduction

Les entreprises doivent prendre soin de leur image publique et privée. Elles ont pris conscience de l'impact d'une bonne communication interne et de son importance dans la performance de l'entreprise. Depuis la pandémie, le cabinet Force Management a connu un taux de rotation très élevé. Entre 2020 et aujourd'hui, le cabinet a recruté au total 32 salariés dont 20 ont démissionné. Cela a perturbé les plans d'évolution de la société et a participé au freinage de sa montée en compétence et de l'augmentation de son chiffre d'affaires. Chose qui nous a motivé à auditer la communication interne chez cette entreprise (étude de cas) afin de pouvoir juger de sa qualité et de son impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Notre problématique porte sur le niveau de la satisfaction de communication interne et l'élaborer d'un tableau de bord. Alors dans quelle(s) mesure(s) la communication interne au sein du cabinet est-elle satisfaisante ? et comment pouvons-nous la mesurer ? ». Un audit de communication interne paraît intéressant pour répondre à ce questionnement à travers une étude mixte ; une étude qualitative à l'aide d'entretiens semi-directifs avec la gérante d'une part et tout le personnel (vu que le nombre n'était pas important) d'autre part. en plus une étude quantitative nous a paru nécessaire afin de repérer les composantes de la communication interne qui influent le plus sur le niveau de satisfaction du personnel. Pour ce faire, nous allons commencer par une revue de la littérature. D'abord nous présenterons la communication interne et son rôle pour l'image de marque interne. Ensuite nous présenterons la satisfaction de la communication interne et sa relation avec le comportement de la marque avant de présenter ses conséquences. Dans une deuxième étape, nous procéderons à un audit de communication interne chez le cabinet à travers une études qualitative (entretiens semi-directifs avec la gérante du cabinet et avec tout le personnel vu que le nombre était réduit) et une étude quantitative afin de vérifier nos hypothèses de recherche et repérer les dimensions de communication qui influent le plus sur le niveau de satisfaction du personnel. Enfin nous terminerons par une discussion des résultats et par l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne.

1. La communication interne

1.1. Présentation de la communication interne

La définition de la communication interne de Welch et Jackson (2007) stipule que c'est « *un processus entre les responsables stratégiques d'une organisation et ses parties prenantes internes, conçue pour favoriser l'engagement envers l'organisation, le sentiment*

d'appartenance à celle-ci, la sensibilisation de son environnement changeant et la compréhension de ses objectifs changeants ». Dans le concept de « marque interne », la communication interne est considérée comme la communication avec les personnes à l'intérieur de l'organisation, et cela signifie de créer et de mettre en œuvre un changement de comportement (Sharma et Kamalanabhan 2012). La communication interne apparaît alors comme « *le processus de communication des valeurs de la marque et d'autres informations liées à la marque qui influence le comportement des employés* » (Gelb et Rangarajan, 2014). Les approches managériales de la communication organisationnelle et de la communication d'entreprise représentent une approche métathéorique de la communication interne au sein du concept de la marque interne (McKenna 2012). Selon l'étude de Bergstrom et al. (2002), la communication de la promesse de marque est le premier élément du concept de la communication interne. Il existe plusieurs définitions de la communication interne puisque la recherche sur celle-ci est transdisciplinaire. Comme mentionnée par Horomia (2007), « *la communication interne englobe tous les aspects de la communication au sein d'une organisation* ». Cela comprend la communication interdépartementale (Neves et Eisenberger 2012), la communication d'entreprise (Valackiene 2015), les relations avec les employés (Chen, et al., 2015), la communication stratégique (Henderson, et al., 2015) et communication interne (Kalla 2005).

1.2 Comment arrive-t-on à véhiculer la promesse de marque à travers la communication interne

Les employés représentent non seulement l'image de l'entreprise auprès des clients, mais ils en viennent à l'entreprise à part entière. Les entreprises doivent tenir compte de leurs promesses de marque lors de la création de leur communication interne. Si elles ne le font pas, la communication sera inefficace (Kimpakorn et Tocquer 2010). En effet, les clients attendent de leur marque qu'elle tienne ses promesses (Burmam et Zeplin 2005). Si les entreprises ne tiennent pas ces promesses avec l'aide des employés, toute la communication externe échoue (Khan 2009). Les entreprises doivent toujours répondre aux attentes des clients afin de maintenir une marque d'entreprise forte. Ceci est essentiel à la création d'une image de marque cohérente. La capacité d'une entreprise à répondre constamment aux attentes des clients découle du marketing interne, plus précisément des connaissances et des compétences des employés de l'entreprise. Ceci est complété par un marketing externe, tel que la publicité. (Punjaisri, et al., 2013).

Dans la théorie du comportement organisationnel, il existe une relation entre la perception des employés de la communication dans l'organisation et leurs attitudes et comportements. L'entreprise fait référence aux différentes méthodes, comme la communication orale et écrite, la communication non verbale, les technologies de l'information et les réseaux de communication (Mécaudin et Igalens 2017). De plus, la communication dans cette théorie suggère que l'amélioration des compétences de communication (écoute active et rétroaction) ont un impact positif sur les attitudes et les comportements des employés (Robbins et Judge 2014). Dans son étude, Stewart (2004), déclare que les employés constituent « un actif immatériel » d'une entreprise et ont un effet important et même crucial sur le processus de construction de la marque. L'image de marque interne repose sur une relation employé-client pour tenir la promesse d'une marque. Les employés et les clients forment ce lien, et les premiers transforment les idées des seconds en réalité. Les employés déterminent ensuite si les idées de leur entreprise sont à la hauteur des attentes des clients en offrant un service client exceptionnel. Cela aide les entreprises à tenir la promesse de leur marque (Berry 2000).

2. La satisfaction de la communication interne

2.1 Présentation de la satisfaction de communication interne

La satisfaction de la communication interne est associée à la qualité de nos attentes personnelles sur la communication au travail et sa relation avec la performance au travail (Elkam et Faridi 2022). Carriere et Bourque (2009) ont défini la satisfaction de la communication interne comme « *l'appréciation affective d'un employé sur les pratiques de communication de l'organisation* ». Bakanauskienė et al. (2015) présentent également la satisfaction de la communication interne, « *qui est la satisfaction personnelle éprouvée par une personne lors de la communication réussie* ». Ce qui compte le plus pour la marque d'un employé, c'est son niveau de satisfaction vis-à-vis de la communication fournie par son entreprise, ceci est appelée satisfaction de la communication interne, et c'est dans ce sens que Punjaisri et Wilson (2011) l'ont défini comme « *la mesure dans laquelle une personne est satisfaite ou comblée par la communication interne reçue* ». L'étude de Sharma et Kamalanabhan (2012) a montré un lien entre la satisfaction de la communication des employés et les résultats de communication qu'ils obtiennent. Ils ont examiné l'industrie pétrolière du secteur public. Ils ont constaté que les sentiments d'engagement, d'identification et de loyauté des employés envers l'entreprise étaient accrus grâce à une

satisfaction élevée en matière de communication interne. C'était selon Davies et al. (2010), qui ont déclaré que de bonnes attitudes des employés et la satisfaction des clients à l'égard de la marque de production de pétrole sont des résultats possibles. Une communication positive entre les employés permet d'offrir un service de meilleure qualité qui répond aux attentes des clients. La communication interne selon Elkam, et Faridi (2022) renforce l'engagement organisationnel des collaborateurs et la performance au travail. Si un client est satisfait d'un service, il est probable qu'il ait répondu à ses attentes, « *Si un client a des attentes satisfaites, il est susceptible de trouver des niveaux très élevés de satisfaction client* » (Davies et al. 2010). Diverses recherches antérieures ont montré que les attitudes et les comportements des employés sont affectés par le contenu de leurs modes de communication interne comme celle de Du Preez et al. (2015).

2.2 Relation entre la satisfaction de la communication interne et les comportements de la marque.

L'étude d'Asha et Jyothi (2013) a démontré que les employés qui sont satisfaits de la communication interne de leur organisation sont plus efficaces en tant que défenseurs de l'entreprise que ceux qui ne sont pas satisfaits. Cela a été déterminé encore dans l'étude de Gelb et Rangarajan (2014) qui ont constaté que la communication est importante car elle aide les employés à faire comprendre de manière convaincante et fréquente à leurs collègues qu'ils représentent l'entreprise en tant qu'ambassadeur de la marque. L'utilisation de la satisfaction de la communication interne pour créer une culture d'ambassadeur de marque peut aider les entreprises à atteindre des niveaux plus élevés d'excellence du service client et à augmenter leurs bénéfices (Juholin, et al., 2015). Il existe une relation positive entre la satisfaction des employés de la marque et les résultats de la communication interne selon King et Grace (2012). Lorsque la satisfaction de la communication interne est élevée, à la fois, l'engagement des employés et leurs comportements envers la marque ont tendance à être élevés (Karanges, et al, 2015). Alternativement, Du Preez et Bendixen (2015) ont mis en avant une autre vision de la relation entre la satisfaction de la communication et le comportement de marque des employés. Ils ont constaté que la communication interne influence le comportement marque des employés en augmentant la satisfaction au travail et en motivant les employés à livrer les promesses commerciales à leurs clients. Ils existent d'autres résultats pour les employés, comme le sentiment d'engagement organisationnel et d'identification parmi les employés (Smidts et al. 2001) ; la satisfaction des employés (Taylor

1997) ; les relations positives au milieu de travail (Hunt, et al., 2000) ; la satisfaction au travail (Moorehead et Griffin 2010) ; le rendement au travail (Pincus 1986). Par conséquent, la satisfaction de la communication interne est trouvée liée à l'appui de la perspective du concept de l'image de marque interne.

2.3 Les conséquences de la satisfaction de la communication interne

Selon les théories du comportement organisationnel, la perception des employés est un facteur important du processus de la communication interne. Le concept de la satisfaction de la communication interne fournit un effet environnemental positif qui influence les humeurs et les attitudes des employés (Béjaoui et M'henna 2010, McKenna 2012 ; Huczynski et Buchanan 2013 ; Robbins et Juge 2014). Par conséquent, l'importance de la satisfaction de la communication interne et ses liens avec la perception des employés sont soulignés. Deux raisons principales pour lesquelles les entreprises devraient se préoccuper de la communication interne. Tout d'abord, il existe un règlement qui oblige les employeurs à communiquer avec leurs employés sur le contexte organisationnel, et les oblige à assumer devoirs et responsabilités (Hall 2005 ; McKenna 2012). Ensuite, un système interne efficace de communication est considéré comme un outil commercial clé pouvant améliorer l'engagement et les pratiques afin d'accroître la performance de l'entreprise (MacLeod et Clarke 2011). Ces théories soulignent l'importance de la perception positive des employés et de ses liens avec la culture d'entreprise (Larhrissi, et Omani, L. 2020). Les entreprises doivent considérer la communication comme un élément essentiel de leurs opérations.

Les recherches de Punjaisri et al (2013) montrent que les employés veulent se sentir impliqués dans la culture et la stratégie de leur entreprise, qu'une communication interne efficace peut encourager l'engagement, l'identification, la fidélité et la performance des employés envers la marque. Ils peuvent créer une marque d'entreprise réussie lorsqu'ils ont un niveau élevé de satisfaction en matière de communication interne. Selon Ind (2014), cette communication aide les employés à comprendre et à croire aux valeurs de l'entreprise. Cela les amènera à participer à la création de la marque de l'entreprise (Backhaus et Tikoo 2004 ; Foreman et Argenti 2005). Dans une étude réalisée par McKenna (2012), la communication interne peut transmettre des informations liées à la marque vers le haut, vers le bas et latéralement au sein d'une entreprise, dans un sens ou dans les deux sens.

Plusieurs recherches indiquent que la communication interne pourrait influencer positivement les attitudes et les comportements des employés ce qui permettra ensuite d'influencer la

satisfaction des clients envers la marque de l'entreprise (McKenna 2012 ; Huczynski et Buchanan 2013 et Robbins et Juge 2014). Certains chercheurs présentent qu'il existe une relation positive entre la satisfaction de la communication interne et le niveau de performance de la marque des employés, comme Punjaisri et al., (2009) qui mentionnent que lorsque la communication interne est élevée, la performance de la marque des employés a tendance à être élevée. Dans la même direction, King et Grace (2012) ont constaté qu'une bonne communication interne pouvait non seulement conduire à développer l'attitude des employés vis-à-vis de la marque, mais pourrait également augmenter leur niveau de performance de la marque interne.

3. Réalisation de l'audit de communication interne

Un audit de communication peut être réalisé en utilisant une ou une combinaison de trois méthodes : questionnaires d'enquête, entretiens et groupes de discussion. La méthode la plus utilisée, c'est la méthode des enquêtes par questionnaires, elle est simple à développer, à distribuer et à interpréter. La méthode d'enquête « permet à l'auditeur de contrôler l'objet de l'audit, et permet à un grand nombre de répondants d'être interrogés et produit des résultats de référence pour divers aspects » (Tourish et Hargie, 2004). Néanmoins elle ne permet pas d'évaluer l'opinion des répondants. La deuxième méthode c'est l'entretien ; c'est une approche populaire car elle permet à l'auditeur d'élaborer sur des éléments qui peuvent ne pas être évidents dans une enquête. L'inconvénient de la méthode d'entretien est qu'elle ne peut pas être anonyme et, par conséquent, elle peut être « vulnérable aux réponses d'acceptabilité sociale » (Tourish et Hargie, 2004). La méthode du groupe de discussion (Focus Group FG) favorise la discussion informelle sur un certain sujet entre un groupe de six à huit participants pour produire des idées qui ne sont pas facilement obtenus par d'autres méthodes. L'approche ouverte et pratique des groupes de discussion permet aux participants d'apporter « *leurs expériences d'événements et de circonstances pertinentes pour la recherche* » (Dickson, et al., 2003). L'inconvénient majeur du groupe d'entretien est que les participants peuvent ressentir une pression pour se conformer au groupe plutôt que d'exprimer leur opinion honnête, les données peuvent être étendues et difficiles à gérer, en plus, les groupes de discussion ne sont pas conçus pour produire des résultats généralisables à travers des grandes populations (Dickson, et al. 2003).

Pour qu'un audit de communication soit réussi, plusieurs étapes doivent être franchies. Premièrement, l'auditeur doit s'assurer de la participation de la direction et du personnel. Lors de cette étape, le plus de méthodes appropriées pour exécuter l'audit doivent être discutées. Lors de la préparation de cette étude, nous avons demandé la permission de la gérante du cabinet afin d'obtenir l'autorisation de mener l'audit via le groupe de discussion et des entretiens individuels. Deuxièmement, l'instrument à utiliser doit être sélectionné. L'instrument utilisé dans cette étude était une adaptation de Downs et Hazen (1977) (Questionnaire de satisfaction de communication CSQ) dont la validité et la fiabilité ont été démontrées. La troisième étape de la réalisation d'un audit consiste à sélectionner l'échantillon de la population qui sera représentatif de tous les groupes de l'organisation. L'échantillon de cette étude a été composé de **tout le personnel du cabinet** vu que le nombre n'est pas important. Ensuite, l'instrument doit être administré. Les groupes de discussion d'audit ont été menés sur l'heure du déjeuner des participants dans une salle de réunion sur leur lieu de travail. Le déjeuner a été fourni comme une incitation. Les participants étaient généralement enthousiastes à l'idée de participer et à la fin de la discussion, ils ont exprimé qu'ils étaient heureux d'avoir participé et d'avoir entendu parler de la perspective des autres participants. Les groupes de discussion ont duré une heure et demie. Les étapes finales de l'audit comprennent la transcription et l'analyse des résultats (Hargie, et al., 2007). Afin de protéger l'identité des participants à cette étude, les transcriptions n'ont pas été inclus.

4. Méthodologie

Le site de recherche de cette étude était le siège social d'une entreprise de formation et de recrutement « Force Management ». Nous avons choisi d'étudier la communication interne au sein de cette entreprise à travers une étude de cas pour diverses raisons ; d'abord l'étude de cas nous permettra d'étudier de près et en détails tous les aspects de communication interne relatifs au cabinet, ensuite nous aurons la possibilité de proposer un tableau de bord personnalisé de communication interne, enfin, la démarche servira de modèle pour les entreprises qui n'ont pas encore de pratiques de communication interne actuelles. L'étude consistera en deux parties. Une première partie qualitative à travers un entretien personnel avec la gérante du cabinet, complétée par un entretien de groupe avec l'ensemble du personnel. Une étude comparative des résultats des deux entretiens s'avère intéressante afin de repérer les points de convergence et de divergence entre les deux approches. Une deuxième partie quantitative afin de mesurer le niveau de satisfaction des employés par rapport à la

communication interne et surtout de pouvoir identifier les éléments qui influents le plus cette satisfaction. Pour les deux études, notre échantillon été formé par tout le personnel du cabinet vu que le nombre n'était pas élevé.

4.1 Etude qualitative

Les questions auxquelles nous devons répondre lorsque nous faisons un diagnostic qualitatif de communication interne selon Mucchielli (2008) concernent notamment :

- Les croyances, attitudes et orientation d'esprit,
- La capacité d'analyse de la situation,
- La compétence dans l'utilisation de procédures participatives,
- La capacité à utiliser un langage adapté à vos collaborateurs,
- Le souci de mettre en place des instruments de pilotage et de suivi de votre communication interne,
- La capacité de décision selon des critères pertinents

En se référant à ce qui précède, nous avons essayé d'entretenir avec la gérante du cabinet afin de conclure des pratiques et orientations de la communication interne au sein du cabinet. Les attitudes et croyances du dirigeant nous paraissent importantes voire déterminante dans l'instauration d'un climat de communication interne favorable. Après quoi nous avons procédé par un groupe d'entretien avec **tout le personnel du cabinet** afin de connaître et de détecter les éléments qui traduisent le plus les aspects de la communication interne et de repérer les dimensions de la satisfaction de la communication interne. Nous avons utilisé une échelle allant de 1 à 5 afin de repérer les niveaux perçus pour chacune des questions.

4.1.1 Entretien de groupe

Les participants à cette étude étaient recherchés par nos soins et invité à participer ; ils ont été contactés par e-mail, puis nous les avons rencontrés pour leur expliquer le processus. Les participants ont été informés que le déjeuner serait fourni et que le groupe de discussion durerait environ une heure. Tous les participants invités ont accepté de participer. La stratégie de notre étude était d'organiser une discussion de groupe avec **13 participants qui constituent tout le personnel du cabinet**. Les données ont été recueillies dans des groupes de discussion de treize entretiens. Nous avons préféré cette méthodologie car elle était approuvée par l'entreprise et nous fournit une plate-forme pour poser des questions et comprendre les points de vue des participants dans un dialogue ouvert et honnête. Plus

important encore pour l'organisation en question, le groupe de discussion seraient une « tentative de définir les problèmes, de recueillir les réactions aux solutions proposées aux problèmes et d'explorer les sentiments et les raisons des différences qui existent au sein du groupe ou entre le groupe et l'organisation » (Austin et Pinkleton 2001). Le groupe de discussion comprenait deux assistants de recrutement, deux consultants de recrutement, un responsable formation et un responsable RMQ, trois formateurs, un coursier, une secrétaire, un comptable, un agent d'accueil. La taille du groupe a permis que tous les participants contribuent et expriment leur opinion pendant la conversation.

La discussion de groupe a été enregistrée sur une bande audio et a été transcrite en tant que groupe de discussion (FG). Chaque participant a également reçu un numéro de participant (P#). Les entretiens ont été retranscrits comme Entretien 1, Entretien 2, Entretien 3 et Entretien 4 etc... Chaque transcription a reçu des numéros de page, à partir desquels des citations directes pour cette analyse ont été prises. Une fois la discussion de groupe terminée et la bande audio transcrite en texte, le processus d'analyse des données pouvait commencer. Dans notre étude nous avons utilisé la méthode d'analyse par comparaison constante (Glaser et Strauss, 1967) pour analyser les données du groupe de discussion. Nous avons d'abord pris note des idées cohérentes à travers le focus groupes et les entretiens, puis les mettre dans des groupes d'opinions similaires. Enfin, une série de constantes des thèmes ont été identifiés parmi les données.

4.1.2 Résultats

La comparaison des résultats obtenus lors des deux entretiens et la confrontation des attitudes et la vérification de la convergence/ divergence des croyances nous parait intéressante afin de conclure du climat de travail et surtout de la réussite de la communication interne ou non au sein de l'entreprise. Afin de mieux mener cette comparaison, il nous parait utile de regrouper les résultats dans un même tableau récapitulatif.

Tableau N°1 : Tableau récapitulatif des résultats des entretiens

Responsable- direction					
Croyances, attitudes et orientation d'esprit	Compétence dans l'utilisation de procédures participative	L'utilisation d'un langage adapté aux différents niveaux	Capacité d'analyse de la situation	Mise en place d'instruments de pilotage et de suivi	Capacité de décision selon des critères pertinents
4,5	4,33	4,33	5	5	2,33
Collaborateurs					
Croyances, attitudes et orientation d'esprit	Compétence dans l'utilisation de procédures participative	L'utilisation d'un langage adapté aux différents niveaux	Capacité d'analyse de la situation	Mise en place d'instruments de pilotage et de suivi	Capacité de décision selon des critères pertinents
3,285	3	3,475	2,642	3,356	1,666

Source : Elaboration de l'auteur, adaptation issue des résultats de l'étude

De première vue, nous pouvons constater qu'il y a une surévaluation de la part de la responsable du cabinet, nous ne pouvons pas dire le contraire car une communication interne efficace permet d'abord de réduire l'écart entre les perceptions relatives à chacun (responsable/collaborateur). Le deuxième constat est que malgré la surévaluation constatée, il y a une orientation d'attitudes dans le même sens. Le troisième constat, tout le monde considère que quatre mesures sont satisfaisantes : Croyances et attitudes, compétences dans l'utilisation des procédures participatives, l'utilisation d'un langage adapté et la mise en place d'instruments de pilotage et de suivi. Le quatrième constat est qu'un écart de perception remarquable existe surtout au niveau de la capacité d'analyse de la situation. La responsable est très satisfaite et considère qu'elle est entrain de la réussir convenablement, cependant elle est considérée comme à la limite moyenne par les employés. Le cinquième constat concerne la capacité de décisions selon des critères pertinents. Le seul élément considéré insuffisant par les deux parties. En conclusion, nous pouvons dire qu'il y a un écart remarquable au niveau des perceptions et cela est dû à un manque de communication interne ou elle est insuffisante.

4.2 Etude quantitative :

Pour les besoins de cette étude, la satisfaction de la communication est considérée comme la mesure dans laquelle les employés de l'établissement sont satisfaits de la quantité, du type et de la qualité des communications reçues. Pour ce faire, nous avons adapté l'échelle multidimensionnelle de Downs et Hazen (1977) pour mesurer la satisfaction de la communication interne. Selon l'échelle CSQ, la satisfaction de la communication peut être résumée dans les construits suivants : climat de communication, communication avec les superviseurs et avec les subordonnés, l'intégration organisationnelle, la qualité des médias, la communication horizontale, les perspectives organisationnelles et les commentaires personnels.

Vérification de l'hypothèse H1 : « *Il existerait une différence significative dans la satisfaction des employés vis-à-vis du climat de communication, de la relation avec les superviseurs et les subordonnés, de l'intégration organisationnelle, des médias qualité, communication horizontale, perspective organisationnelle et rétroaction personnelle* ».

4.2.1 Résultats de l'analyse descriptive :

Le questionnaire comprenait 26 énoncés que les répondants ont évalués en fonction de leur degré de satisfaction avec la communication interne de l'entreprise Force Management. Une échelle numérique à cinq points a été utilisée dans la mesure. Ci-dessous un résumé de la description statistique par construit (moyenne) :

Tableau N°2 : Statistiques descriptives des huit construits de satisfaction de la communication

<p>La majorité des employés sont satisfaits</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Climat de communication (3.8975) - Communication avec leurs supérieurs (4.1725) - La communication horizontale (3.8075) - La communication avec les subordonnés (4.083) - Feedback personnel (3.585)
<p>La majorité des employés sont indifférents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'intégration organisationnelle (3.1725) - La qualité des médias (3.4625)
<p>La majorité des employés sont insatisfaits</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La communication des perspectives de l'entreprise (1.333)

Source : Elaboration de l'auteur, adaptation issue des résultats de l'étude

4.2.2 Test de fiabilité des mesures

Puisque nous avons adapté l'échelle de mesure de Downs-hazen au contexte tunisien, il est important de tester sa fiabilité. Le coefficient de alpha de Cronbach a été calculé pour chacun des huit construits de la satisfaction de la communication interne afin de vérifier leurs fiabilités dans notre contexte. Les résultats se montrent satisfaisants comme le montre le tableau suivant.

Tableau N°3 : Résultats des tests de fiabilité

Les construits	Coefficient alpha de Cronbach
La communication horizontale	0.867
Relation avec les subordonnés	0.946
Climat de communication	0.825
Relation avec les supérieurs	0.855
Rétroaction personnelle	0.831
L'intégration organisationnelle	0.908
La qualité media	0.878
Les perspectives de l'entreprise	0.782

Source : Elaboration de l'auteur, adaptation issue des résultats de l'étude

4.2.3 Test de la normalité des données

Puisque notre échantillon est réduit, nous avons d'abord procéder avec un test de normalité afin de vérifier si on devra faire appel à des tests paramétriques ou non paramétriques pour la vérification de nos hypothèses. Dans notre travail, puisque notre échantillon est réduit ($N < 50$), nous avons fait appel au test de **Shapiro-Wilk** afin de vérifier de la normalité des données. Les valeurs de Shapiro-wilk sont élevées mais de l'autre côté les valeurs du test sont inférieures au seuil de 5% ce qui nous amène à rejeter l'hypothèse H_0 et conclure que **nos données ne sont pas normalement distribuées**. De ce fait, nous allons faire appel aux **tests non-paramétriques** pour vérifier nos hypothèses.

4.3 Test de l'Hypothèse de recherche

L'hypothèse H_1 a testé si la satisfaction des employés est plus élevée (ou différente) avec un construit qu'avec un autre, pour le climat de communication, la relation avec les supérieurs, l'intégration organisationnelle, la qualité des médias, la communication horizontale, les

perspectives organisationnelles et la rétroaction personnelle (seulement la relation avec les subordonnés qui n'a pas été testé car seulement les managers qui ont répondu à cette rubrique). Nous avons fait appel au test de Friedman pour la vérification de l'hypothèse H1.

4.3.1 Test de Friedman

Le test de Friedman est une alternative à l'analyse de la variance à deux facteurs (ANOVA) ; il permet des tests non paramétriques dans les cas où les hypothèses sur la normalité sont rejetées. Le test de Friedman peut être utilisé pour déterminer si k échantillons appariés ($k < 2$) de taille n , sont tirés de la même population ou de populations ayant des caractéristiques similaires.

Tableau N° 4 : Résultats du test de Friedman

Construit	Moyenne	Ecart type	p- valeur
La communication horizontale	3.8075	0.92425	0.000
Les perspectives de l'entreprise	1.3333	0.48866	
Climat de communication	3.885	0.60675	
Relation avec les supérieurs	4.1725	0.54075	
Rétroaction personnelle	3.586	0.8552	
L'intégration organisationnelle	3.1725	1.021	
La qualité media	3.4625	0.8195	

Source : Elaboration de l'auteur, adaptation issue des résultats de l'étude

Une différence significative a été trouvée entre les sept construits (Friedman ANOVA ; $p < 0,05$). Pour cette raison, d'autres tests ont été effectués pour déterminer entre quels construits cette différence significative existe.

4.3.2 Taille de l'effet du test de Friedman

Le W de Kendall est généralement utilisé pour mesurer la taille de l'effet du test de Friedman. Le coefficient W de Kendall peut prendre des valeurs entre 0 (absence de relation) à 1 (relation parfaite). Le test de Kendall se montre **très significatif** ($p=0.000 < 0.05$) et une **importante taille d'effet est détectée 0,617 (voir annexes)**.

4.3.3 Test de comparaison par paires

En se référant aux résultats du test de Friedman et de Kendall, nous avons pu déterminer l'existence d'une différence entre les composants. Cependant, nous ne pouvons pas dire quelles paires de composants s'agit-il. Pour cette raison, nous utilisons les procédures de **test de rangs de Wilcoxon** pour identifier les construits qui sont différents. Il est possible d'utiliser le **test du signe** pour effectuer des comparaisons par paires. Il est considéré comme sous-alimenté, mais il est toujours utile car il ne nécessite pas une hypothèse de distribution spécifique de données à comparer.

Tableau N°5 Résultats du test de Wilcoxon et test de signe

Construits	Test de Wilcoxon	Test de signe
Climat de communication et communication avec les supérieurs	0.002	0.001
Climat de communication et intégration organisationnelle	0.705	1.000
Climat de communication et qualité médias	0.002	0.001
Climat de communication et communication horizontale	0.002	0.002
Climat de communication et perspectives organisationnelles	0.002	0.000
Climat de communication et communication avec les subordonnés	0.180	0.500
Climat de communication et feedback de communication	0.218	0.549
Qualité média et perspectives organisationnelles	0.001	0.000

Source : Elaboration de l'auteur, adaptation issue des résultats de l'étude

Les tests de Wilcoxon et de signe se montrent significatifs surtout entre le climat de communication et la relation avec les supérieurs, avec la qualité des médias de communication, avec la communication horizontale, avec les perspectives organisationnelles d'une part et la relation entre la qualité médias et les perspectives organisationnelles.

En se référant aux tableaux (4 et 5) nous pouvons conclure d'abord que la satisfaction des salariés est beaucoup plus élevée pour le climat de communication interne que pour leur relation avec les supérieurs, qu'avec la qualité des médias de communication interne, que par le niveau de communication horizontale et que par la communication des perspectives organisationnelles. Nous présumons que les employés pouvaient être plus satisfaits du climat de la communication interne en raison surtout de leur intégration organisationnelle et du retour en information de la part des responsables, et cela peut paraître plus important selon

eux que la qualité des médias utilisés et du niveau de la communication horizontale entre collègues. Chose qui justifie les dits de Ind (2014), que la communication interne aide les employés à comprendre et à croire aux valeurs de l'entreprise. Le niveau de la communication avec les subordonnés est déterminant dans le niveau de satisfaction globale de la communication interne au sein de FM. Ce qui explique en fait l'importance relative également du feedback qui en découle de cette relation. Ces résultats confirment les travaux de Grace et (2012) qui ont mentionné qu'une bonne communication interne pouvait non seulement conduire à développer l'attitude des employés vis-à-vis de la marque, mais pourrait également augmenter leur niveau de performance de la marque interne.

L'instauration d'un climat de communication interne favorable se montre déterminent pour le développement du niveau de satisfaction de communication interne au sein de l'organisation. L'importance de la qualité des médias de communication s'avère plus importante dans l'explication du niveau de satisfaction de communication que la communication des perspectives organisationnelles. Autrement dit, multiplier les canaux de communication interne aura un effet positif sur le niveau de satisfaction des employés par rapport à la communication interne.

5. Elaboration du tableau de bord des effets de la communication interne Force management

Comprendre comment "mesurer" l'efficacité de la communication interne que nous avons mis en place nécessite de concevoir des "indicateurs", puis d'adapter les instruments de mesure pour chaque indicateur, puis à nouveau en concevant des tableaux de bord pour collecter les mesures prises au fil du temps à des moments différents. La première étape dans la conception d'un tableau de bord consiste en le choix des effets qu'on cherche à mesurer. Dans notre cas, nous avons choisi de mesurer les effets suivants : la cohésion interne et le climat social de force management ; image de marque interne de force management. La deuxième étape consiste à choisir les indicateurs nécessaires à la mesure des effets de la communication interne. Dans notre cas nous avons choisi les indicateurs suivants :

- Pour la mesure de **la cohésion interne et le climat social de force management** : Croyances, attitudes et orientation d'esprit ; Compétence dans l'utilisation de procédures participative ; l'utilisation d'un langage adapté aux différents niveaux de l'entreprise ; climat de la communication interne.

- Pour la mesure de **l’image de marque interne de force management** : Capacité d’analyse de la situation ; la mise en place d’instruments de pilotage et de suivi ; Capacité de décision selon des critères pertinents
- Pour la mesure de **la satisfaction de communication interne au sein de Force management** : la communication horizontale, relation avec les subordonnés, climat de communication, relation avec les supérieurs, rétroaction personnelle et feedback, l’intégration organisationnelle, la qualité média et les perspectives de l’entreprise.

Tableau N°6 : Tableau de bord de communication interne

TABLEAU DE BORD DE LA COMMUNICATION INTERNE – FORCE MANAGEMENT-							
Cohésion interne et le climat social			Image de marque interne				
Croyances, attitudes et orientation d’esprit	Compétence dans l’utilisation de procédures participative	L’utilisation d’un langage adapté aux différents niveaux	Capacité d’analyse de la situation	Mise en place d’instruments de pilotage et de suivi	Capacité de décision selon des critères pertinents		
3,285	3	3,475	2,642	3,356	1,666		
Satisfaction de communication interne							
Communication horizontale	Relation avec les subordonnés	Climat de communication	Relation avec les supérieurs	Rétroaction personnelle	Intégration organisationnelle	Qualité média	Perspectives de l’entreprise
3.8075	4.083	3.8975	4.1725	3.585	3.1725	3.4625	1.333

■	Mauvais	■	Moyen	■	Bien		
---	---------	---	-------	---	------	--	--

Source : Elaboration de l’auteur, adaptation issue des résultats de l’étude

Le tableau de bord de la communication interne au sein de Force Management se présente globalement satisfaisant. Les meilleurs indices concernent la communication horizontale, la relation avec les subordonnés, le climat de communication et la relation avec les supérieurs. Nous recommandons largement au cabinet de maintenir ce niveau satisfaisant et de le renforcer par des pratiques de communication interne surtout par la multiplication des outils de communication. La perception de la rétroaction personnelle et de l’intégration organisationnelle sont moyennes et peuvent expliquer le niveau moyen de la cohésion interne et du climat social ainsi que l’image de marque interne. Nous recommandons vivement à la direction du cabinet :

- De faire participer de manière active les employés

- De miser sur les procédures participatives afin de développer le sentiment d'appartenance chez les employés et de favoriser l'intégration organisationnelle.
- De choisir les meilleurs moyens afin de communiquer les perspectives de l'entreprise surtout le processus de prise des décisions collectives...
- D'adopter une vraie approche multicanale.
- De procéder par des études périodiques afin d'avoir une idée beaucoup plus claire sur l'évolution de la santé communicationnelle interne.

Conclusion

Nous avons choisi une approche mixte. Nous avons procédé d'abord par une étude qualitative composé de deux entretiens. Un premier entretien individuel avec la gérante du cabinet et un entretien de groupe avec les employés. Cette étude qualitative nous a permis de repérer les zones de convergence et de divergence entre la perception des employés et celle de la gérante concernant les volets de la cohésion interne et du climat social d'une part et l'image de marque interne d'autre part. Les résultats montrent une orientation dans le même sens pour les perceptions avec une attitude insatisfaisante pour la capacité d'analyse selon des critères pertinents. Nous avons procédé par la suite par une étude quantitative pour la mesure de la satisfaction des employés vis-à-vis de la communication interne au sein de force management. Nous avons adopté une approche multidimensionnelle (8dimensions) pour mesurer la satisfaction de la communication interne. Les résultats étaient globalement satisfaisants pour toutes les dimensions sauf pour la communication des perspectives de l'entreprise. Ces deux études nous ont permis de présenter un tableau de bord composé de certains indicateurs que nous avons choisi soigneusement à partir des dimensions étudiées lors de ces deux études.

Le niveau de la communication interne chez force management s'avère globalement satisfaisant malgré quelques insuffisances surtout en matière de feedback et de procédures participatives. Les relations avec les supérieurs /subordonnés sont les points forts de cette communication alors que la capacité de décision selon les critères pertinent se présente comme le point faible. Le niveau de satisfaction du personnel de la communication interne chez force management est relativement acceptable et satisfaisant sauf pour la communication des perspectives de l'entreprise qui est insatisfaisante.

Nous pouvons conclure que le sentiment d'appartenance est insatisfaisant chez les employés, qu'il y a un manque d'engagement organisationnel dû à un manque de procédures participatives et d'intégration organisationnelle de la part de la direction. Le niveau moyen

perçu par les employés de la cohésion interne et du climat social peut être causé par le manque de la rétroaction et du feedback de la part de la direction. Les employés ne se sentent pas concernés par les objectifs de l'entreprise, cela paraît clair du niveau insatisfaisant de leurs perceptions du niveau de la communication sur les perspectives de l'entreprise (le niveau le plus bas de toutes les évaluations). De tels résultats peuvent expliquer la rotation élevée au niveau de l'effectif chez Force management. Nous recommandons vivement à la direction de Force management de créer un comité de pilotage de la communication interne et de veillez à fixer des objectifs clairs avec un plan de communication interne crédible et cohérent. La direction doit faire le suivi et l'évaluation de son plan de communication interne selon des critères pertinents et surtout savoir les communiquer en interne. L'adoption des procédures participatives peut être une solution pour l'entreprise afin de développer le sentiment d'appartenance et l'intégration organisationnelle chez les employés. Notre étude peut servir de modèle aux entreprises qui n'ont pas encore de pratiques de communication interne, ou celles qui cherchent à élaborer un tableau de bord de communication interne. Un autre apport empirique de notre étude, c'est qu'elle peut aider surtout les petites entreprises à auditer leurs pratiques de communication interne. Nous trouvons qu'une étude explicative avec un échantillon plus important peut compléter la notre surtout avec une modélisation des dimensions de la satisfaction de communication interne dans l'explication de l'image de marque interne et de la performance de travail des employés.

ANNEXES

Construits	Item	N	Très insatisfait	Insatisfait	Indifférent	Satisfait	Très satisfait	Moyenne	Ecart type
Climat de communication	Veuillez indiquer votre niveau de satisfaction avec								
	14... Les gens à FM ont l'habileté à communiquer	13	0	2	6	5	0	3.23	0.725
	16... La communication de FM vous permet de vous identifier avec l'institution	13	0	0	2	8	3	4.08	0.641
	18... Recevoir les informations nécessaires pour réaliser votre travail à temps.	13	0	0	0	8	5	4.38	0.506
	19... Traitement des conflits de manière appropriée à travers les canaux de communication.	13	0	0	3	9	1	3.85	0.555
	Moyenne X		3.8975						
Communication avec le superviseur	13... votre superviseur est à votre écoute	13	0	0	2	6	5	4.23	0.725
	15... Votre superviseur vous donne des conseils pour résoudre vos problèmes de travail	13	0	0	4	9		3.69	0.480
	17... Votre superviseur vous fait confiance	13	0	0	0	6	7	4.54	0.519
	21... Votre superviseur est ouvert aux idées	13	0	0	0	10	3	4.23	0.439
		Moyenne X		4.1725					
Intégration organisationnelle	1... les nouvelles que vous recevez à propos du personnel	13	1	1	6	5	0	3.15	0.899
	5... les informations concernant la politique et les objectifs de FM	13	1	3	0	8	1	3.38	1.193
	6... les informations sur les exigences de votre travail	13	1	2	5	5	0	3.08	0.954
	9... les informations sur les avantages aux employés	13	1	2	6	3	1	3.08	1.038
		Moyenne X		3.1725					

Construits	Item	N	Très insatisfait	Insatisfait	Indifférent	Satisfait	Très satisfait	Moyenne	Ecart type
Qualité des médias	25... vos réunions sont bien organisés	13	0	0	2	6	5	4.23	0.725
	26... La rédaction des rapports est claire et crédible	13	0	0	2	8	3	4.08	0.641
	27... Les attitudes envers la communication à FM qu'elle est en bonne santé	13	0	4	4	5	0	3.08	0.862
	28... La quantité de la communication à FM	13	2	6	2	3	0	2.46	1.050
		Moyenne X		3.4625					
Communication horizontale	20... la communication reçue à travers la hiérarchie à FM	13	2	0	2	5	5	4.08	0.954
	22... La communication horizontale avec les autres employés est précise	13	0	0	6	2	5	3.92	0.954
	23... Les pratiques de communication sont adaptés aux cas d'urgences chez FM	13	0	2	2	6	3	3.77	1.013
	24... Les membres de votre équipe de travail sont compatibles les uns aux autres.	13	0	2	3	8	0	3.46	0.776
		Moyenne X		3.8075					
Perspectives de l'entreprise	7... Les informations sur les actions gouvernementales affectants FM.	13	9	4	0	0	0	1.31	0.48
	10... Les informations concernant le profit et la situation financière de FM.	13	9	4	0	0	0	1.31	0.48
	11... Les informations sur les réalisations et les échecs de FM	13	8	5	0	0	0	1.38	0.506
		Moyenne X		1.333					

Construits	Item	N	Très insatisfait	Insatisfait	Indifférent	Satisfait	Très satisfait	Moyenne	Ecart type
Communication avec les subordonnés	29... La mesure dans laquelle vos subordonnés sont réactifs à la communication directive descendante.	3	0	0	0	2	1	4.33	.577
	30... La mesure dans laquelle vos subordonnés anticipent vos besoins en information.	3	0	0	1	1	1	4.00	1.000
	31... La quantité de feedback que vous recevez de vos subordonnés.	3	0	0	2	0	1	3.67	1.155
	32... La mesure dans laquelle vos subordonnés se sentent responsables pour initier une communication ascendante précise.	3	0	0	0	2	1	4.33	0.577
		Moyenne X		4.083					
La rétroaction personnelle (Feedback)	2... Les informations dont votre travail se compare aux autres	13	0	4	7	2	0	2.85	0.689
	3... Les informations concernant comment vous êtes évalué	13	0	4	4	2	3	3.31	1.182
	4... La reconnaissance de vos efforts	13	0	2	2	4	5	3.92	1.115
	8... La façon avec laquelle vos problèmes de travail sont traités	13	0	2	2	6	3	3.77	1.013
	11... La compréhension de votre supérieur de vos problèmes avec les subordonnés	13	0	0	0	12	1	4.08	0.277
		Moyenne X		3.585					

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.
climat_com1	,809	13	,009
climat_com2	,795	13	,006
climat_com3	,628	13	,000
climat_com4	,733	13	,001
com_avec_sup1	,809	13	,009
com_avec_sup2	,592	13	,000
com_avec_sup3	,646	13	,000
com_avec_sup4	,533	13	,000
integ_org1	,806	13	,008
integ_org2	,772	13	,003
integ_org3	,844	13	,024
integ_org4	,927	13	,311
qualite_media1	,809	13	,009
qualite_media2	,795	13	,006
qualite_media3	,799	13	,007
qualite_media4	,857	13	,036
com_horiz1	,844	13	,024
com_horiz2	,736	13	,001
com_horiz3	,862	13	,041
com_horiz4	,706	13	,001
persp_entrep1	,592	13	,000
persp_entrep2	,592	13	,000
persp_entrep3	,628	13	,000
feedback1	,811	13	,009
feedback2	,852	13	,030
feedback3	,839	13	,021
feedback4	,862	13	,041
feedback5	,311	13	,000

Tests statistiques	
N	13
W de Kendall ^a	,617
Khi-carré	216,457
Ddl	27
Sig. Asymptotique	,000
a. Coefficient de concordance de Kendall	

BIBLIOGRAPHIE

- Asha, C.S. and Jyothi, P., (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2001). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Krikštolaitis, R. (2015). Empirical evidence on employees' communication satisfaction and job satisfaction : Lithuania's university case. *Management of Organizations : Systematic Research*, (54), 21-36
- Béjaoui A, M'henna M.A, (2010) La relation satisfaction, confiance, engagement : Application au secteur hôtelier, *REMAREM : Moroccan Journal of Management and Marketing Research*,
- Bergstrom, A., Blumenthal, D., & Crothers, S. (2002). Why internal branding matters: the case of Saab. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 133-142.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300
- Carriere, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., & Lin, C. T. (2015). Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff. *Journal of nursing management*, 23(3), 297-306
- Davies, G., Chun, R. and Kamins, M.A. (2010), "Reputation gaps and the performance of service organizations", *Strategic Management Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 530-546.

- Dickson, D. A., Rainey, S. & Hargie, O. D.W. (2003). Communicating sensitive business issues: Part 1. Corporate Communications: an International Journal. 8 (1), 35-43.
- Downs, C.W. and Hazen, M.D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. Journal of business communication. 14 (3), 63-73.
- Du Preez, R. and Bendixen, M.T., 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. International Journal of Bank Marketing, 33(1), pp.78-91.
- Elkam, K. et Faridi , M. (2022) « La digitalisation de la communication interne : Quelle contribution à la Performance au Travail ? ». Revue Française d’Economie et de Gestion. 3, 7 (juill. 2022).
- Foreman, J., & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review, 8(3), 245-264
- Gelb, B. and Rangarajan, D. (2014), “Employee contributions to brand equity”, California Management Review, Vol. 56 No. 2, pp. 95-112.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. Chicago: Aldine
- Hall, M. (2005). Assessing the information and consultation of employees regulations. Industrial Law Journal, 34(2), 103-126.
- Hargie, O., & Dickson, D. (2007). Are important corporate policies understood by employees ? A tracking study of organizational information flow. Journal of Communication Management, 11(1), 9-28.
- Henderson, A., Cheney, G., & Weaver, C. K. (2015). The role of employee identification and organizational identity in strategic communication and organizational issues management about genetic modification. International Journal of Business Communication, 52(1), 12-41.
- Horomia, K. (2007). An investigation of internal communication within the New Zealand financial sector.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). Organizational behaviour. Financial Times Prentice Hall.

- Hunt, O., Tourish, D., & Hargie, O. D. (2000). The communication experiences of education managers: identifying strengths, weaknesses and critical incidents. *International Journal of Educational Management*, 14(3), 120-129
- Ind, N. (2014). How participation is changing the practice of managing brands. *Journal of Brand Management*, 21(9), 734-742
- Juholin, E., Åberg, L., & Aula, P. (2015). Towards responsible dialogue : Searching for the missing piece of strategic employee communication. *Communication ethics in a connected world*. Brussels : Peter Lang
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications : a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications : An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement : A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- Khan, B. M. (2009). Internal branding: aligning human capital strategy with brand strategy. *ICFAI Journal of Brand Management*, 6(2), 22-36
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388
- King, C. and Grace, D. (2012), "Examining the antecedents of positive employee brandrelated attitudes and behaviours", *European Journal of Marketing*, Vol. 46 Nos 3/4, 469-488
- Larhrissi , N. and Omani, L. 2020. « La communication interne, facteur de motivation des salariés : Cas d'un établissement relevant de l'Université Mohammed V ». *Revue Internationale du Chercheur*. 1, 3 (Sep. 2020)
- MacLaverty, N., McQuillan, P., & Oddie, H. (2007). Internal Branding Best Practices Study. Canadian Marketing Association. Retrieved December, 2, 2008.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement, a report to Government.
- McKenna, E. F. (2012). *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*: Psychology Press.
- Mécaudin J.M, Igalens J, « La communication interne : stratégies et techniques », 4^{ème} édition, Dunod, 2017.

- Moorehead, G., & Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*: South-Western/Cengage Learning
- Neves, P. and Eisenberger, R., (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Human Performance*, 25(5), pp.452-464.
- Pincus, J.D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12, 395-419
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 981-1006.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2014). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Higher Ed
- Sharma, N., & Kamalanabhan, T. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate communications : An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Stewart, M. B. (2004). The employment effects of the national minimum wage*. *The Economic Journal*, 114(494), C110-C116.
- Taylor, C. B. (1997). Communication satisfaction: its role in church membership satisfaction and involvement among southern Baptist churches. *Southern Journal of Communication*, 62(4), 293-304.
- Tourish, D. & Hargie, H. (2004) How are we doing? in Tourish, D. & Hargie, H. (Eds.) *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge. p. 234-251
- Valackiene, A. (2015). Efficient corporate communication: decisions in crisis management. *Engineering Economics*, 66(1).
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198