

Stratégies de communication et attractivité : le rôle de l'exécution de la stratégie dans les universités privées du Niger

Communication strategies and attractiveness: the role of strategy execution in private universities in Niger

MODI Adamou

Docteur en Sciences de Gestion à l'Institut de Pédagogie Universitaire (IPU) de Bamako,

MEHOB A Dossa Théodore

Docteur (MA) en Sciences de Gestion à l'Université d'Abomey-Calavi
Laboratoire de Recherche sur les Performances et développement des Organisations
(LARPEDO),

Date de soumission : 01/10/2025

Date d'acceptation : 27/12/2025

Pour citer cet article :

MODI A. & MEHOB A D. T. (2026) «Stratégies de communication et attractivité : le rôle de l'exécution de la stratégie dans les universités privées du Niger», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 1 » pp : 50 - 72

Résumé

Cette recherche analyse l'effet de l'exécution de la stratégie sur la relation entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées au Niger. À travers une démarche quantitative, des données ont été recueillies auprès de 1 100 étudiants issus de différentes écoles de formation afin de saisir leurs perceptions. Pour évaluer les relations entre les variables, une modélisation à équations structurelles basée sur la méthode PLS-SEM a été employée, en raison de la nature multidimensionnelle des construits étudiés. Les résultats montrent que les stratégies de communication exercent un effet positif et significatif sur l'attractivité des établissements ($\beta = 0,708$; $p < 0,001$), soulignant leur rôle essentiel dans la compétitivité des universités privées. De plus, l'exécution de la stratégie mesurée à travers la taille organisationnelle, la structure et la culture organisationnelles modère la relation entre les stratégies de communication et l'attractivité. Ces résultats mettent en évidence l'importance d'une exécution stratégique cohérente pour renforcer l'impact des actions de communication et améliorer la capacité des écoles à attirer les étudiants.

Mots clés : Stratégies de communication ; exécution de la stratégie ; attractivité.

Abstract

This research analyzes the effect of strategy execution on the relationship between communication strategies and the attractiveness of private universities in Niger. Using a quantitative approach, data was collected from 1,100 students from different training schools in order to understand their perceptions. To assess the relationships between the variables, structural equation modeling based on the PLS-SEM method was used, due to the multidimensional nature of the constructs studied. The results show that communication strategies have a positive and significant effect on the attractiveness of institutions ($\beta = 0.708$; $p < 0.001$), highlighting their essential role in the competitiveness of private universities. Furthermore, strategy execution, measured through organizational size, structure, and culture, moderates the relationship between communication strategies and attractiveness. These results highlight the importance of consistent strategy execution in strengthening the impact of communication actions and improving schools' ability to attract students.

Keywords : Communication strategies; strategy implementation; attractiveness

Introduction

Aujourd'hui, l'environnement des établissements privés de l'enseignement supérieur (EPES) est devenu de plus en plus dynamique et compétitif et les responsables de ces établissements d'enseignement doivent apprendre, réfléchir et utiliser la bonne stratégie (Shah & Nair, 2014). Ces stratégies bien développées renforcent l'attractivité des écoles. Pour Chekkar & Onnée, (2006) et Aghraige, (2025), la stratégie de communication d'entreprise est un processus qui vise, dans un environnement donné, à mieux faire connaître l'entreprise et ses dirigeants, promouvoir son image et exprimer ses valeurs auprès des investisseurs et autres parties prenantes, en développant des outils de communication intégrant des discours managériaux qui permettent d'entretenir sur le long terme des relations à valeur ajoutée (Berrada, & Hakmaoui, 2020). La littérature académique révèle que les stratégies en matière de communication sont susceptibles d'être accentuées durant cette période afin d'influer sur la réaction des marchés à l'annonce des résultats annuels (Paton & Wagner, 2014 ; Aghraige, 2025 ; Aubert, 2011 ; Soffer, et al., 2000) et de minimiser la survenance de coûts légaux (Skinner, 1997). Les écoles de formation supérieure sont des organisations incomparables dans leurs structures et leurs objectifs.

Ainsi des débats se soulèvent sur la question d'attractivité tant au niveau académique qu'au niveau de la définition des politiques économiques (Cheshire & Gordon, 1995 ; Storper, 2014 ; Porter, 2003). Pour Bossidy et Charan (2002) l'exécution de la stratégie est à l'état de sujets mal traités dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Selon RA Siam (2017), son absence est identifiée comme le plus grand obstacle au succès. Al-Gamdi (1998) a déclaré que la majorité des organisations mettent plus de temps à mettre en oeuvre leurs stratégies qu'à les formuler. Le principal facteur de succès dans la conversion des plans (stratégies) en action dépend de la capacité des employés des organisations respectives (Ranjbar, et al., 2014 ; Speculand, 2014 ; Mieso, 2010 ; Bossidy & Charan, 2002, El Mahi & Slaoui, 2023). De même, le processus d'exécution de la stratégie nécessite une attention considérable pour le faire fonctionner. La plupart des PDG et des cadres intermédiaires ont échoué dans leur tentative d'exécuter des stratégies en raison de leur incapacité à trouver des gains rapides et des stratégies compétitives ainsi que le plan d'exécution (Bhatti, 2011 ; Berrada, & Hakmaoui, 2020 ; Abu Bakar, et al., 2011).

Cependant, il convient de noter que les cadres intermédiaires sont la trace des résultats stratégiques et des activités de chaque organisation (Rouleau & Balogun, 2011 ; Teulier & Rouleau, 2013) et de l'exécution de la stratégie en particulier (Salih & Doll, 2013). Les

managers de niveau intermédiaire occupent une position particulière dans les organisations, ce rôle est essentiel pour leur donner l'opportunité d'influencer l'activité stratégique au sein de ces organisations (Rouleau & Balogun, 2011 ; Mounir & Iken, 2023 ; Salih & Doll, 2013). La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaires de l'entreprise en utilisant différents types de communication. Un des principaux bénéfices attendus du marché par leurs promoteurs est donc lié à un changement des stratégies et logiques d'action des écoles dans un contexte de libre choix des parents et de concurrence scolaire. Koutaissoff (2005) souligne qu'un directeur d'établissement ne peut aujourd'hui plus vivre sans se faire connaître, ne peut plus ignorer l'environnement dans lequel il évolue. Les médias sociaux et les réseaux sociaux offrent de vastes possibilités de communication directe (vidéo, audio, messages, chat en direct, images), et fournissent également d'excellents outils pour communiquer le sens de la marque de l'employeur (Erdem, et al., 2002 ; Rachid & Mohamed, 2019). La clarification de l'importance de la communication au sein des entreprises a été un point focal dans la littérature mais reste une ambiguïté dans le cadre de l'enseignement supérieur.

Cet article vise à évaluer l'effet de l'exécution de la stratégie sur le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des écoles privées de formation supérieure et donc s'attend à répondre à la question : quelle est l'influence des stratégies de communication sur l'attractivité des universités privées du Niger ?

Pour répondre à cette problématique, l'étude adopte une démarche quantitative fondée sur l'administration d'un questionnaire auprès de 1 100 étudiants issus des universités privées du Niger, principalement situées à Niamey. L'analyse des données a été effectuée à l'aide d'une modélisation à équations structurelles PLS-SEM, une méthode adaptée à la complexité multidimensionnelle des variables mobilisées. Cette approche permet d'examiner rigoureusement les relations entre les stratégies de communication, l'exécution de la stratégie et l'attractivité des établissements.

Le déroulement de ce travail est divisé en trois parties : la première présente la revue de littérature, la seconde est consacrée au cadre méthodologique et la troisième aborde la présentation des résultats et discussions.

1. Cadre théorique et développement des hypothèses

La théorie de la contingence illustre qu'il n'existe pas de règles d'organisation universellement valables (Burrell & Morgan, 1979 ; Lawrence & Lorsch, 1967). Elle constitue un concept clé de l'analyse des organisations et renvoie à des situations spécifiques et évolutives qui amènent

à rejeter les prescriptions uniques et standardisées. La “Contingency Theory ” est une classe de théorie comportementale qui affirme qu’il n’y a aucune autre meilleure manière d’organiser une entreprise, d’être un leader d’entreprise, ou de prendre des décisions (Siam, 2017). La théorie de la contingence, appliquée au contexte des établissements d’enseignement supérieur, suggère que l’efficacité d’une stratégie dépend de son adéquation avec les caractéristiques internes de l’institution. Ainsi, l’effet des stratégies de communication sur l’attractivité varie selon la taille, la structure ou la culture organisationnelle, qui influencent la production, la diffusion et la perception des messages. Dans les EPES, ces facteurs déterminent la capacité à construire une identité cohérente et une visibilité durable. Cette théorie permet donc d’expliquer pourquoi certaines universités sont plus attractives que d’autres, malgré des stratégies de communication similaires.

1.1. Stratégies de communication et attractivité des EPES

L’attractivité des établissements privés d’enseignement supérieur renvoie à leur capacité à susciter l’intérêt et à fidéliser les étudiants potentiels. Elle repose sur plusieurs composantes telles que l’image institutionnelle, la visibilité, la réputation académique, la qualité perçue de l’offre éducative et les interactions avec les parties prenantes (Hemsley-Brown & Oplatka, 2006 ; Chapleo, 2010 ; Maringe, 2006). Dans le marketing de l’enseignement supérieur, ces éléments influencent fortement le choix des étudiants, sensibles à la cohérence des messages et à la crédibilité de l’institution. Les sous-dimensions mobilisées dans cette étude image, visibilité, inbound marketing et personnalisation des interactions s’inscrivent ainsi parmi les principaux leviers de compétitivité des EPES. Plusieurs auteurs ont décrit les processus psychologiques qui expliquent pourquoi certaines stratégies sont plus efficaces pour certains produits ou groupes cibles (Taylor, 1999). Une question vitale est la pertinence du choix de la stratégie dans des situations particulières. Malgré l’énorme somme d’argent dépensée pour les campagnes publicitaires, les décisions publicitaires stratégiques semblent souvent être prises de manière intuitive. Van den Putte (2002), dans son modèle IFEC, associe les stratégies de communication à des modèles psychologiques sociaux qui spécifient un certain nombre de déterminants comportementaux, à l’instar de la théorie de l’action raisonnée (Ajzen & Fishbein, 1980) ou la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Le modèle IFEC stipule que de tels modèles de déterminants comportementaux sont tout à fait adaptés pour résoudre le problème du choix de la stratégie publicitaire.

Le modèle IFEC complet comprend neuf stratégies de communication (Van den Putte, 2002), mais pour des raisons de brièveté, il est réduit ici à cinq stratégies (Van den Putte & Dhondt, 2005) comme : la stratégie de persuasion peut être utilisée par les annonceurs qui souhaitent communiquer les avantages instrumentaux de leur marque ; la stratégie bien connue est la stratégie des émotions, que l'on retrouve dans toutes les typologies publicitaires ; la stratégie relationnelle encore appelée publicité ; la stratégie dite sociale qui peut être utilisée pour annoncer des marques dans des catégories de produits visibles dans les paramètres sociaux ; la stratégie d'auto-efficacité qui convient aux marques qui permettent au consommateur de se comporter d'une manière qu'il jugerait normalement difficile (Van den Putte & Dhondt, 2005). Ces stratégies contribuent non seulement à renforcer la notoriété des institutions, mais aussi à façonner les perceptions liées à la qualité des services éducatifs, ce qui influence directement l'attractivité. Une communication cohérente, crédible et adaptée au public cible constitue un facteur déterminant dans la décision d'inscription, particulièrement dans les environnements éducatifs concurrentiels comme celui des EPES du Niger. Alors nous pouvons énoncer cette première hypothèse de recherche suivante :

H1 : Les stratégies de communication influencent positivement et significativement l'attractivité des universités privées du Niger.

1.2. Exécution de la stratégie, stratégie de communication et attractivité

Dans la littérature sur l'exécution de la stratégie, peu d'attention a été accordée aux facteurs de niveau organisationnel et à leur effet sur le PO (Hilman & Siam, 2014). Ils soulignent que les facteurs de niveau organisationnel devraient être divisés en deux parties. La première partie est représentée par les facteurs de succès et l'autre par les obstacles.

Dans les études, Eldajani (2013) note que la plupart du personnel ne comprend pas la stratégie, ou la reçoit de manière vague et ambiguë en raison de la faiblesse des outils de communication lors de sa mise en œuvre. Abou-Dagga & Eldajani (2011) et Kallakh (2009) ont attribué l'échec des EES aux obstacles à l'exécution de la stratégie tels que l'absence de professeurs bien formés, d'experts et même de personnel académique en raison des guerres, de la fermeture et de la situation économique difficile en Palestine. D'autres auteurs vont jusqu'à proposer que, il n'y a pas de département spécial pour poursuivre le processus d'exécution de la stratégie et il n'y a pas de plan d'exécution particulier dans chaque département (Kallakh, 2009 ; Farrell et al., 2011). Alexander (1985) souligne que dans la promotion de l'exécution réussie de la stratégie, la communication est plus souvent mentionnée que tout autre élément unique. Selon

les travaux de RA Siam (2017), l'exécution de la stratégie comporte quatre dimensions : la taille de l'organisation, la culture organisationnelle et la structure organisationnelle. La stratégie de communication peut influencer positivement la performance (Siam, 2015). Selon la théorie de la contingence, l'exécution de la stratégie peut renforcer ou réduire l'efficacité des actions de communication. Lorsque la taille, la structure ou la culture organisationnelle sont alignées avec les objectifs stratégiques, les messages de communication deviennent plus cohérents, mieux relayés et plus crédibles pour les étudiants, ce qui renforce leur impact sur l'attractivité. À l'inverse, des facteurs organisationnels mal alignés peuvent atténuer ou diluer l'effet des stratégies de communication. C'est ainsi que nous postulons cette deuxième hypothèse que voici :

H2. : L'exécution de la stratégie modère significativement et positivement le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées du Niger.

1.3. Taille de l'organisation, stratégie de communication et attractivité

Plusieurs travaux sont portés sur la taille de l'organisation. Saunders (2005) a identifié que la taille organisationnelle est un nombre de membres du personnel ou d'employés dans une organisation (Elbanna et al., 2013). Les problèmes surviennent généralement dans les petites organisations par rapport aux grandes (Cater & Pucko, 2010). Dans le même sens d'idées, en Norvège, Bjørnenak (1997) a démontré que la taille d'une organisation est corrélée avec sa propension à connaître et à adopter l'ABC. Pour mesurer la taille des entreprises, trois types d'indicateurs ou paramètres sont généralement utilisés : le capital social, le chiffre d'affaires ou le nombre de salariés employés par l'entreprise. Les petites organisations manquent souvent de ressources humaines compétentes pour exécuter la stratégie et pallier d'éventuels problèmes lors de sa mise en œuvre (Elbanna et al., 2013). La taille d'une organisation détermine souvent les ressources disponibles pour concevoir et déployer des actions de communication efficaces. Les établissements de plus grande taille disposent généralement de structures dédiées, de moyens financiers plus importants et d'une meilleure capacité à diffuser des messages cohérents et réguliers. Cet avantage organisationnel peut renforcer l'effet des stratégies de communication sur l'attractivité, en améliorant leur portée et leur crédibilité auprès des étudiants. Nous pouvons tester cette sous hypothèse de recherche que voici :

H2.1 : la taille de l'organisation modère significativement et positivement le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées du Niger.

1.4. Structure organisationnelle, stratégie de communication et attractivité

Dans ces travaux, Noble (1999) a expliqué que la structure a une influence lors de l'exécution de la stratégie. Ceci soutenu par sa propre revendication, la conception de la structure organisationnelle est une finition fructueuse vitale des principes commerciaux prévus (Wilden et al., 2013). Tippmann et al. (2013) ont souligné l'observation de Noble (1999) selon laquelle de nombreux auteurs ont fait l'objet d'un soin considérable de la part de la haute direction pour étudier l'association entre la structure et l'élaboration de la stratégie (Siam & Hilman, 2014 ; Tippmann et al., 2013 ; Grøgaard, 2012). Cependant, moins d'études ont été menées pour examiner la relation entre la conception de la structure et l'exécution de la stratégie. Skivington et Daft (1991) ont analysé l'aspect de la conception structurelle de l'exécution de la stratégie sous l'angle du type de modèle qui comprend des plans et un système. Ses idées sont expliquées comme le concept modèle de la structure de l'organisation, y compris les règles, les points de vue de ceux qui occupent une position supérieure, la répartition du travail et une strate de la position dans l'autorité supérieure. Une structure organisationnelle claire, flexible et bien coordonnée facilite la circulation de l'information et l'alignement des acteurs internes autour des actions de communication. Des processus bien définis permettent d'éviter les distorsions de message, d'améliorer la rapidité de diffusion et de renforcer la cohérence globale de la communication institutionnelle. Ainsi, une structure efficace est susceptible d'amplifier l'effet positif des stratégies de communication sur l'attractivité. Nous pouvons formuler cette sous hypothèse suivante :

H2.2 : La structure organisationnelle modère significativement et positivement le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées du Niger.

1.5. Culture organisationnelle, stratégie de communication et attractivité

La culture organisationnelle est très indispensable dans le processus d'exécution (Yeh et al., 2012 ; Cater & Pucko, 2010). Indépendamment des types organisationnels de structures et du système de contrôle en place, le processus interpersonnel est un élément important dans l'exécution de la stratégie. Pour Jiang et Carpenter, (2013), les types de culture indiquent dans quelle mesure une organisation est convaincue d'être importante. Ces modèles indiquent comment les activités sont exécutées dans une telle organisation. Si le leader comprend bien la culture, il possède de puissantes compétences pour créer une culture d'exécution (Jiang & Carpenter, 2013). De l'avis du groupe, leurs modes de vie doivent dominer avec l'interaction entre les gens. Dans la recherche effectuée par Alashloo et al. (2005) sur les EES, ils observent

que la culture inadaptée de l'organisation et l'insuffisance des instruments de communication sont les contraintes les plus essentielles de l'organisation par les répondants. Les mêmes résultats ont été discutés (Bhatti, 2011) car ils ne sont pas adaptés à la culture de l'organisation (culture de la peur) et l'insuffisance de communication est également l'un des obstacles de l'organisation. La culture organisationnelle influence la manière dont les valeurs, les normes et les pratiques sont perçues par les étudiants. Une culture ouverte, orientée qualité, innovation ou performance favorise l'appropriation interne des messages de communication et leur mise en cohérence avec les pratiques réelles. Cette congruence renforce la crédibilité perçue de l'établissement, ce qui intensifie l'effet des stratégies de communication sur l'attractivité. Ainsi, s'annonce la troisième sous hypothèse comme suit :

H2.3 : La culture organisationnelle modère significativement et positivement le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées du Niger.

2. Cadre méthodologique de la recherche

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude est de nature quantitative.

2.1 Choix de l'échantillon et méthode de collecte des données

Le cadre de cette recherche est l'ensemble des universités privées du Niger. Ainsi l'étude s'applique à l'ensemble des Ecoles Privées de Formation Supérieure. L'unité d'échantillonnage est constituée des étudiants provenant de ces écoles privées supérieures qui s'engagent pour offrir des formations de l'enseignement supérieur. La ville de Niamey est considérée comme la cible de notre étude en raison de sa forte représentativité dans la localisation des écoles universitaires privées du Niger soit 70% des écoles de formation supérieure. Ces écoles comprennent deux typologies d'acteurs offrant le service de l'éducation.

Selon les statistiques produites par la DESPRI en 2021, les EPES sont au nombre de 143 avec les Universités franco-arabes et les écoles de santé. Pour pouvoir prendre en compte tous les aspects de changement de l'environnement, nous avons considéré l'intégration des étudiants de leur première année jusqu'à leur cinquième année d'étude de la ville indiquée. L'effectif des étudiants sur les quatre années est de 80.506 (DESPRI, 2021), et l'échantillon de cette étude est obtenu à partir de la moyenne des étudiants du sous-secteur calculée sur les quatre dernières années, soit 13837 en 2018 ; 17049 en 2019 ; 22413 en 2020 et en 2021, le nombre d'étudiants a monté à 27207. L'effectif moyen des EPES sur les quatre dernières années s'élève à environ 20 000 étudiants.

Nous avons choisi 10% de l'effectif moyen selon les recommandations de Thiétard et al. (2014). L'échantillon de cette étude représente, soit 2000 étudiants. Les limites relatives aux difficultés d'accès à certains EPES nous ont amené à retenir 1500 étudiants dont 119 (8%) universitaires et 1381 (92%) provenant des écoles et instituts. Sur les 1 500 exemplaires du questionnaire émis lors de l'enquête finale, nous avons reçu 1125 réponses dont 25 réponses sont inexploitable en raison de leurs surcharges. Au total, l'échantillon de notre étude est de 1100 étudiants soit un taux d'échantillonnage définitif de 5,5%. Les répondants sont composés des étudiants de sexe Féminin (42,56%) et de sexe Masculin (57,44%). On constate à travers le dépouillement qu'environ 86% des répondants sont des étudiants du 1^{er} cycle et 14% sont du 2nd cycle d'étude. Cette statistique montre que les répondants du 1^{er} cycle sont plus disponibles à répondre aux questions que ceux du 2nd cycle.

2.2. Choix des instruments de mesure

Globalement, l'on a retenu une échelle de mesure en 5 points dans le cadre de cette étude, pour mesurer les variable mises en jeu, à savoir : Pas du tout important (01) ; Pas important (02) ; indifférent (03) ; Important (04) et Tout à fait important (05). Nous ambitionnons mesurer le degré d'importance des énoncés dans la perception des étudiants que ce soit pour la variable explicative « Stratégies de communication », de la variable expliquée « Attractivité des EPES » et la variable modératrice « Exécution de la stratégie ». La variable Exécution de la stratégie est mesurée par les 56 items des dimensions qui ont été adaptées de l'étude de Van der Maas (2008). La variable stratégies de communication est également adopté à partir de l'étude de Van der Maas (2008), et cette variable se compose de six questions. La variable de l'Attractivité est mesurée par 33 items de 4 variables adaptées des travaux de littérature.

2.3 Traitement des données et tests d'hypothèses

La purification de l'échelle de mesure pour chaque construit à travers une analyse factorielle exploratoire par la méthode d'analyse en composante principale (ACP) avec rotation Varimax sur SPSS 25, a permis de retenir le nombre d'items reflétant la mesure de chaque construit. Nous avons effectué le test de normalité pour vérifier la conformité de la distribution des données avant de procéder aux tests d'hypothèses dans cette étude. Les tests statistiques effectués sont de deux ordres : Analyse de la pertinence des facteurs (méthode adoptée dans ce cadre est l'Analyse en Composantes Principales. Cette analyse nous a permis d'éliminer les variables dont les poids factoriels sont trop faibles. Enfin, pour notre modélisation à équations structurelles, PLS-SEM est mieux adapté (Richter, et al., 2016). Plusieurs indices sont utilisés

pour analyser les données. La valeur d'Alpha de Cronbach doit rester supérieur à 0,7 ; la fiabilité composite doit rester supérieure à 0,7 tandis que les valeurs de l'AVE doivent rester supérieures à 0,5 afin d'être acceptées statistiquement et de manière fiable pour l'outil de collecte de données (Haïr, et al., 2018).

3. Présentation des résultats et discussions

3.1 Analyse factorielle exploratoire

Les quatre construits mesurant la composante de l'attractivité des EPES ont fait l'objet d'une analyse en composante principale. Cette analyse consiste à la dimensionnalité de la variable « l'attractivité des EPES » en quatre dimensions avec ou non réduction d'items mesurant chaque dimension. Ainsi les treize, huit, sept et cinq items mesurant respectivement la dimension personnalité des interactions, la dimension visibilité, la dimension image des EPES et inbound marketing ont été réduits respectivement à huit, cinq, quatre et trois. Les valeurs propres des dimensions retenues sont supérieures à 1 et représentent 69,403% de la variance totale expliquée. Les rotations orthogonales et obliques convergent et indiquent que chaque item est bien corrélé avec son facteur supposé de rattachement et uniquement avec lui. Ces différents résultats sont consignés dans le tableau 1 suivant.

Tableau N°1 : Analyse factorielle exploratoire (Matrice des composantes après rotation)

Valeur propres	7,432	2,918	2,625	1,6
Variance expliquée	35,391	13,894	12,498	7,621
Variance totale expliquée	69,403			
Alpha de Cronbach	0,754	0,876	0,847	0,882
Indice de KMO	,827			
Test de sphéricité de Bartlett	$\chi^2 = 4514,414$; ddl = 210 ; $P < 0,001$			

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les valeurs propres des dimensions retenues sont supérieures à 1 et représentent 69,86% de la variance totale expliquée. Les rotations orthogonales et obliques convergent et indiquent que chaque item est bien corrélé avec son facteur supposé de rattachement et uniquement avec lui. Ces différents résultats sont consignés dans le tableau 1 suivant.

Tableau N°2 : Analyse factorielle exploratoire

Valeur propres	3,281	2,163	1,899
Variance expliquée	27,339	27,339	27,339
Variance totale expliquée	61,187		
Alpha de Cronbach	0,771	0,853	0,827
Indice de KMO	,796		
Test de sphéricité de Bartlett	$\chi^2 = 963,550$; ddl = 66 ; $P < 0,001$		

Source : Données de nos enquêtes, 2022

La valeur propre des items retenues est supérieure à 1 et représentent 69,86% de la variance totale expliquée (Hair, et al, 2016). Ces résultats sont consignés dans le tableau 1 suivant.

Tableau N°3 : Analyse factorielle exploratoire

Valeur propres	1,673
Variance expliquée	68,770
Variance totale expliquée	68,770
Alpha de Cronbach	0,847
Indice de KMO	,751
Test de sphéricité de Bartlett	$\chi^2 = 96,612$; ddl = 6 ; P < 0,001

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Nous avons ensuite appliqué la méthodologie d'analyse de covariance PLS-SEM, en utilisant SmartPLS 3.0, pour effectuer une analyse factorielle confirmatoire des dimensions, pour valider et analyser le modèle théorique et pour effectuer une analyse multi-groupe (MGA) (voir Figure 2). L'utilisation de PLS-SEM dans la présente étude est soutenue par les objectifs de recherche, la distribution non normale de certains indicateurs (Hair, et al., 2018).

Tableau N°4 : Modèle de mesure (test de fiabilité)

	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilité composite	Average Variance Extracted (AVE)
ATTR	0,783	0,796	0,789	0,641
BMKT	0,862	0,871	0,835	0,583
CUOG	1,000	0,843	0,819	0,616
ES	0,876	0,892	0,856	0,638
IMEPS	0,819	0,713	0,882	0,587
PINTE	0,810	0,788	0,888	0,543
SC	0,755	0,767	0,815	0,574
STOG	0,821	0,859	0,850	0,601
TLOG	0,853	0,867	0,848	0,587
VISBT	0,801	0,803	0,807	0,667

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Le tableau 4 ci-dessus montre les valeurs de Cronbach Alpha, Composite Reliability and Average Extracted (AVE). Il est suggéré que l'alpha de Cronbach doit rester supérieur à 0,7, la fiabilité composite doit rester supérieure à 0,7, tandis que les valeurs de l'AVE doivent rester supérieures à 0,5 afin d'être acceptées statistiquement et de manière fiable pour l'outil de collecte de données (Hair, et al., 2018). Les valeurs statistiquement satisfaisantes indiquées ci-dessus présentent la validité et la fiabilité de construction.

Tableau N°5 : Modèle de mesure (validité discriminante)

	ATTR	BMKT	CUOG	ES	IMEPS	PINTE	SC	STOG	TLOG	VISBT
ATTR	1,000									
BMKT	0,232	1,000								
CUOG	0,531	0,602	1,000							
ES	0,689	0,550	0,694	1,000						
IMEPS	0,683	0,435	0,601	0,727	1,000					
PINTE	0,591	0,441	0,608	0,302	0,355	1,000				
SC	0,679	0,384	0,426	0,432	0,311	0,441	1,000			
STOG	0,539	0,424	0,564	0,544	0,293	0,261	0,514	1,000		
TLOG	0,426	0,585	0,415	0,529	0,544	0,524	0,342	0,631	1,000	
VISBT	0,340	0,471	0,536	0,360	0,594	0,316	0,454	0,474	0,456	1,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Le tableau 5 ci-dessus a démontré la validité discriminante, qui concerne la corrélation entre les variables. Selon Fornell & Larcker (1981) la racine carrée de l'AVE doit rester supérieure à la valeur de corrélation avec les autres variables. La racine carrée de l'AVE est indiquée en diagonale au-dessus du tableau et il est montré que la première valeur de chaque colonne, la racine carrée de l'AVE, est supérieure aux valeurs restantes, ce qui satisfait la condition de validité discriminante.

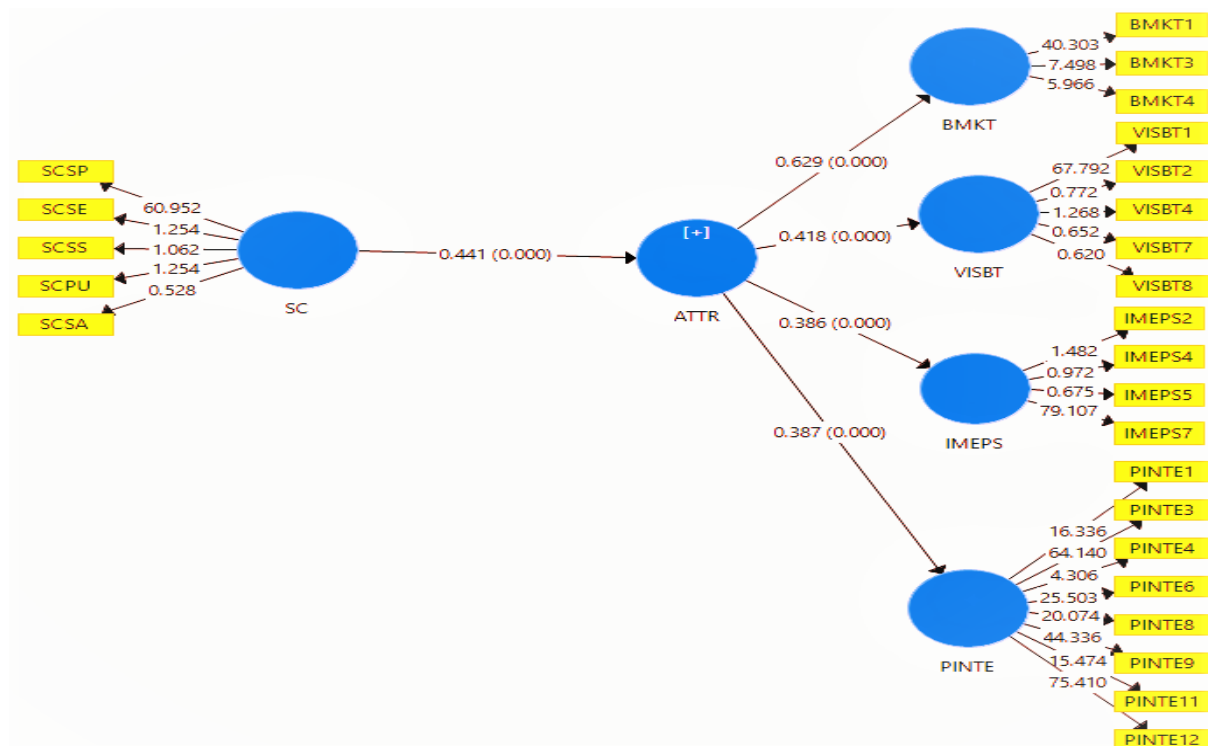
Figure N°1 : modèle de structure

Tableau N°6 : analyse du modèle globale (Bootstrap)

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeur s-p
ATTR -> BMKT	0,629	0,629	0,021	29,580	0,000
ATTR -> IMEPS	0,386	0,389	0,029	13,199	0,000
ATTR -> PINTE	0,387	0,390	0,022	17,538	0,000
ATTR -> VISBT	0,418	0,418	0,029	14,163	0,000
SC -> ATTR	0,441	0,441	0,034	13,029	0,000
SC -> BMKT	0,278	0,278	0,027	10,129	0,000
SC -> IMEPS	0,170	0,172	0,025	6,919	0,000
SC -> PINTE	0,171	0,173	0,020	8,408	0,000
SC -> VISBT	0,184	0,185	0,026	7,112	0,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les résultats du tableau montrent que la stratégie de communication affecte positivement et significativement entre l'attractivité des EPES ($\beta=0,441$; $p < 0,001$), ce qui indique que la stratégie de communication des EPES favorise leur attractivité. Par ailleurs le tableau indique également que les dimensions retenues au niveau de la stratégie de communication mesurent effectivement la variable stratégie de communication (tous les coefs > 0 et $P < 0,001$). De même que celles retenues au niveau de l'attractivité mesurent effectivement la variable attractivité des EPES (tous les coefs > 0 et $P < 0,001$). En outre, il urge de vérifier la relation de la variable la stratégie de communication sur chacune des dimensions de l'attractivité des EPES. Le tableau suivant présente l'ensemble de ses résultats.

Tableau N°7 : Effet de la Stratégie sur chacune des dimensions de l'attractivité

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeur s-p
SC -> ATTR -> IMEPS	0,170	0,172	0,025	6,919	0,000
SC -> ATTR -> PINTE	0,171	0,173	0,020	8,408	0,000
SC -> ATTR -> VISBT	0,184	0,185	0,026	7,112	0,000
SC -> ATTR -> BMKT	0,278	0,278	0,027	10,129	0,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les résultats indiquent que la stratégie de communication a effet positif et significatif sur l'image des EPES ($\beta=0,170$; $p < 0,001$), un effet positif et significatif sur la personnalisation des interactions de l'écosystème ($\beta=0,171$; $p < 0,001$), un effet positif et significatif sur la visibilité ($\beta=0,184$; $p < 0,001$) un effet positif et significatif sur l'Inbound marketing ($\beta=0,278$; $p < 0,001$). Ainsi, les résultats du tableau 4 et 5 permettent de confirmer l'hypothèse H1, conformément aux critères de validation des hypothèses selon Hair, et al, (2018).

Pour tester l'hypothèse de modulation « exécution de la stratégie », nous avons utilisé l'approche PLS telle que recommandée par Hair, et al. (2018). Les résultats sont consignés dans les tableaux suivants.

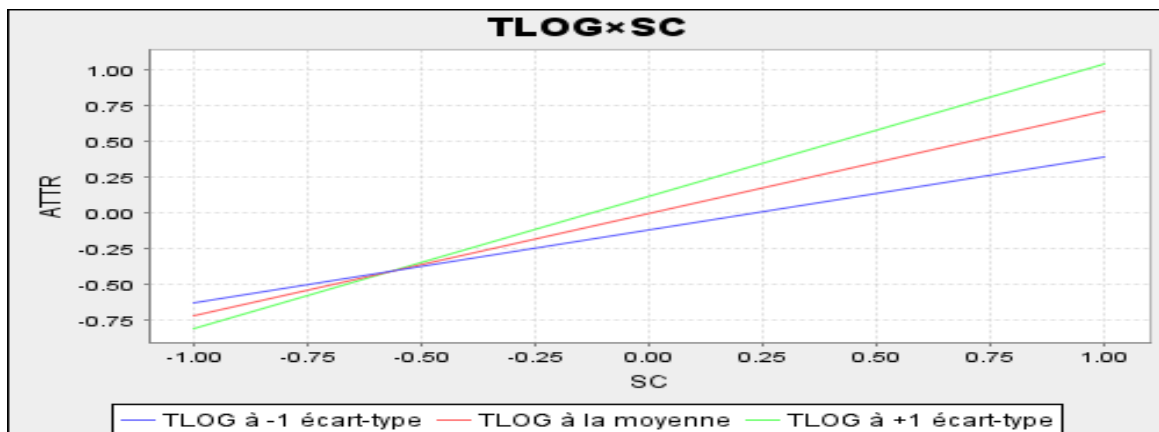
Tableau N°8 : Effet modérateur de la taille sur la relation entre SC et ATTR

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeur s-p
SC -> ATTR	0,716	0,715	0,015	9,737	0,000
TLOG -> ATTR	0,119	0,121	0,017	17,496	0,000
TLOG×SC -> ATTR	0,207	0,208	0,027	5,721	0,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les résultats du tableau indiquent que la stratégie de communication a un effet positif et significatif sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,716$; $p < 0,001$). Ce qui confirme ce que nous avons trouvé dans l'hypothèse H1. L'interaction (produit de la taille de l'organisation et la stratégie commerciale) agit positivement et significativement sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,207$; $p < 0,001$), ce qui indique la présence d'effet modérateur (taille de l'organisation). Nous allons donc analyser l'effet de la taille de l'organisation dans la relation entre stratégie de communication et attractivité des EPES.

Figure N°2 : analyse de la pente



Source : Données de nos enquêtes, 2022

La droite centrale correspond à l'effet direct de la stratégie de communication sur la variable dépendante et montrent bien un effet positif de la stratégie de communication sur l'attractivité.

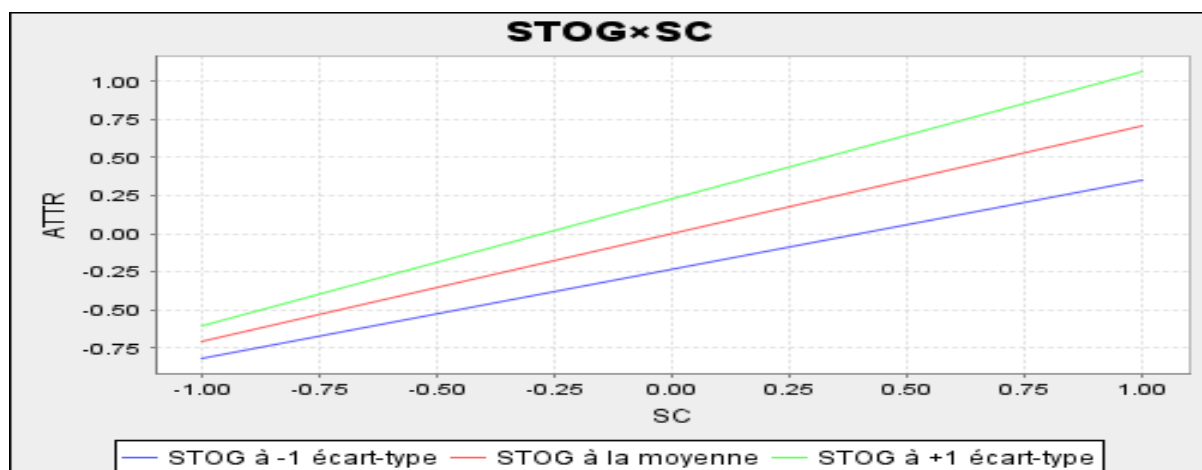
Tableau N°9 : effet modérateur de la structure des EPES sur la relation entre SC et ATTR

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeur s-p
SC -> ATTR	0,708	0,705	0,018	39,482	0,000
STOG -> ATTR	0,232	0,230	0,018	12,961	0,000
STOG×SC -> ATTR	0,123	0,129	0,021	5,807	0,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les résultats du tableau indiquent que la stratégie de communication a un effet positif et significatif sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,708$; $p < 0,001$). Ce qui confirme ce que nous avons trouvé dans l'hypothèse H1. L'interaction (produit de la structure de l'organisation et la stratégie commerciale) agit positivement et significativement sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,123$; $p < 0,001$), ce qui indique la présence d'effet modérateur (structure de l'organisation).

Figure N°3 : analyse des effets



Source : Données de nos enquêtes, 2022

La droite centrale correspond à l'effet direct de la stratégie de communication sur la variable dépendante et montrent bien un effet positif de la stratégie de communication sur l'attractivité.

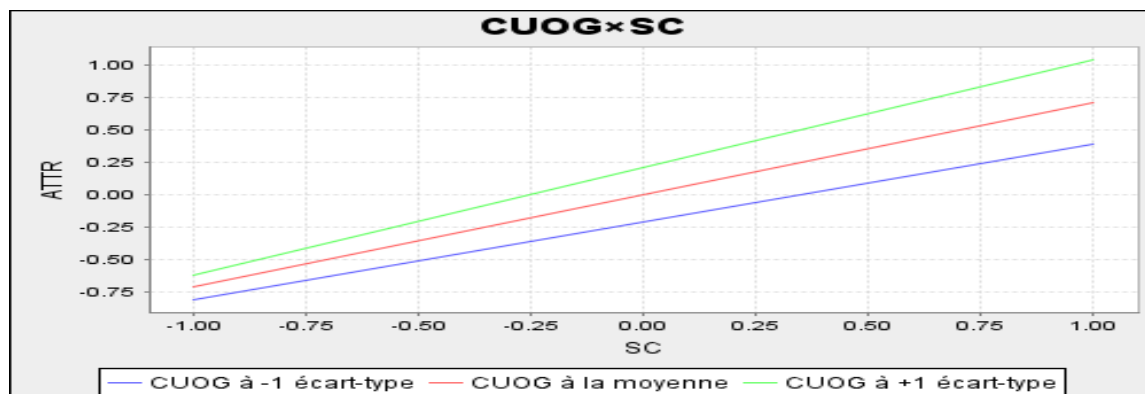
Tableau N°10 : effet modérateur de la culture des EPES sur la relation entre SC et ATTR

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	valeur s-p
CUOG -> ATTR	0,210	0,209	0,016	13,361	0,000
CUOG×SC -> ATTR	0,117	0,119	0,017	6,985	0,000
SC -> ATTR	0,715	0,713	0,016	43,549	0,000

Source : Données de nos enquêtes, 2022

Les résultats du tableau indiquent que la stratégie de communication a un effet positif et significatif sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,715$; $p < 0,001$). Ce qui confirme ce que nous avons trouvé dans l'hypothèse H1. L'interaction (produit de la culture de l'organisation et la stratégie commerciale) agit positivement et significativement sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,117$; $p < 0,001$), ce qui indique la présence d'effet modérateur (culture de l'organisation). Nous analysons l'effet de la culture de l'organisation dans la relation entre stratégie de communication et attractivité des EPES.

Figure N°4 : analyse des effets



Source : Données de nos enquêtes, 2022

La droite centrale correspond à l'effet direct de la stratégie de communication sur la variable dépendante et montrent bien un effet positif de la stratégie de communication sur l'attractivité.

3.2 Discussions des résultats

Les résultats de cette recherche ont révélé que la stratégie de communication a effet positif et significative sur l'attractivité des EPES. Ces résultats corroborent les travaux de plusieurs (Bhatti, 2011 ; Kotler, et al., 2006) qui montrent que dans les études de pratiques publicitaires, différentes stratégies sont utilisées par les annonceurs et des typologies ont été développées.

Nos résultats sont similaires aux travaux de Loïc (2020), qui pensent qu'une stratégie de persuasion et d'auto-efficacité renforce l'attractivité de la plupart des écoles qui cherche à attirer des étudiants qualifiés pour remplir les promotions et maintenir ou améliorer la notoriété de leur école. Attirer des étudiants qualifiés vers les centres universitaires constitue donc un déterminant de l'évolution de ces écoles soit un aspect d'augmentation de la notoriété des écoles.

Nos résultats ont montré qu'une fois la stratégie est identifiée, il faut l'exécuter. Les résultats ont révélé que quand la stratégie de communication augmente, l'attractivité des EPES sera stimulée lorsque l'EPES dispose d'une grande taille. Le lien entre la structure organisationnelle et la stratégie commerciale agit positivement et significativement sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,123$; $p < 0,001$). Quant à la relation entre la culture de l'organisation et la stratégie commerciale, elle affecte positivement et significativement l'attractivité des EPES ($\beta=0,117$; $p < 0,001$). Ces résultats obtenus dans ce papier concordent avec ceux trouvés par Ra Siam (2017) qui a conclu que la stratégie de communication modère la relation entre l'exécution de la stratégie, le niveau organisationnel et la performance organisationnelle. Nos conclusions rejoignent les travaux de Amin et Sidmou Mohamed (2019) qui pensent que les stratégies de communication suscitent l'intérêt et accroissent l'engagement des acteurs.

Cependant, les résultats que nous avons trouvés sont contraires aux résultats de Parnell (2008) qui déclare dans son étude que la taille de l'organisation peut être un facteur de succès dans la progression de l'exécution, et il recommande l'étude de la taille de l'organisation comme facteur de succès de l'exécution de la stratégie dans l'organisation.

3.3. Contributions de l'étude

Du point de vue managériale, cette étude apporte de clairvoyance sur les stratégies de communication et de leurs exécutions. Les managers et les promoteurs d'établissements privés vont s'inspirer des stratégies de persuasion, de relationnelle, d'émotions, d'auto-efficacité pour se donner une meilleure attractivité. Néanmoins, l'application de ces stratégies accentue cette visibilité ou l'image des EPES.

Du point de vue théorique, cette recherche étudie une relation qui n'est pas encore démontrée dans la littérature. Mesurer l'effet des stratégies de communication sur l'attractivité via l'exécution de la stratégie constitue la portée scientifique de cette étude. Nous considérons dans le cadre de notre étude les variables évoquées par Ra Siam (2017) sur les stratégies de communication et par Loïc (2020) sur les déterminants stratégiques de l'attractivité. Le secteur

d'activité que nous avons abordé est un champ nouveau où les stratégies de communication doivent être repenser.

Du point de vue méthodologique, cette recherche montre la multi dimensionnalité des échelles de mesure étudiées. Car chacune des variables présente plusieurs dimensions mesurées à l'aide de l'échelle de Likert à 5 points dans le contexte nigérien.

Conclusion

Cette recherche vise à évaluer l'effet de l'exécution de la stratégie sur le lien entre les stratégies de communication et l'attractivité des universités privées du Niger. Les résultats issus de l'analyse montrent que les stratégies de communication ont un effet positif et significatif sur l'attractivité des EPES ($\beta=0,708$; $p < 0,001$). Ainsi, cette relation est modérée par la variable « exécution de la stratégie ».

Il faut noter cette recherche n'est pas conclue sans quelques insuffisances. La toute première limite de cette recherche est l'absence d'une théorie spécifique de l'attractivité des établissements et la conceptualisation de la notion en marketing. Les auteurs ayant abordé les stratégies de communication en entreprise ont lié à la notoriété, l'image perçue ou à la qualité perçue (Modi, 2019) ou encore la performance. Une autre limite de cette étude est qu'elle n'a pas pris en compte les organes de presse dans l'échantillonnage. Ces limites ouvrent de voies à des prolongements de recherches futures. D'autres recherches futures pourraient répliquer cette étude dans d'autres contexte différent. D'autres variables telles que la satisfaction, l'innovation technologique, la performance sociétale, la confiance pourraient être abordées comme variables de médiation ou de contrôle dans le lien entre les stratégies de communication, l'attractivité ou l'exécution de la stratégie.

BIBLIOGRAPHIE

- Abou-Dagga, S., & Eldajani, E. (2011). Institutional self-assessment and strategic planning and their role in quality assurance in the Palestinian universities (Islamic university of Gaza as a case study). *International Arab Conference for Quality Assurance in Higher Education*, Alzarqaa University-Jordan.
- Abu Bakar, A., Tufail, M., Yusof, M., & Virgiyanti, W. (2011). Mise en œuvre de stratégies. *Management Decision*, 46(1), 5-31.
- Aghraige, A. 2025. La communication organisationnelle, un outil stratégique d'adaptation en situation de crise. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 6(8).
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Alashloo, F., Castka, P., & Sharp, J. (2005). Vers une compréhension des obstacles à la stratégie mise en œuvre dans l'enseignement supérieur (ES) : un cas d'instituts d'ES en Iran. *Assurance qualité dans l'éducation*, 13(2), 132-147.
- Al-Gamdi, S. (1998). Obstacles à la mise en œuvre réussie des décisions stratégiques. *Revue des entreprises européennes*, 98(6), 322-327.
- Aubert, F., & Louhichi, W. (2011). L'impact informationnel de l'alerte aux résultats sur l'annonce du résultat annuel. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 17(2), 11-36.
- Berrada, N., & Hakmaoui, A. (2020). L'intelligence économique: Approche conceptuelle et fonctionnelle au service de la stratégie de l'entreprise. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 3(1).
- Bhatti, O. (2011). Strategy implementation: an alternative choice of 8Ss. *Annals of Management Research*, 1(2), 52-59.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. New York, NY: Crown Business.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. London: Heinemann.
- Cater, T., & Pucko, D. (2010). Facteurs de mise en œuvre efficace de la stratégie : preuves empiriques de la pratique commerciale slovène. *JEEMS*, 207-237.

- Chekkar, R., & Onnée, S. (2006). Les discours managériaux dans le processus de communication financière : une analyse longitudinale du cas Saint-Gobain. *Entreprises et Histoire*, 42, 46-63.
- Dugelas, L. (2020). *Stratégies probabilistes appliquées à la modélisation numérique discrète: le cas des filets pare-pierres* (Doctoral dissertation, Université Grenoble Alpes [2020-....]).
- El Mahi, R. & Slaoui, S. (2023). Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit*, 7(2).
- Elbanna, S., Child, J., & Dayan, M. (2013). Un modèle d'antécédents et de conséquences de l'intuition dans la prise de décision stratégique : les preuves de l'Égypte. *Planification à long terme*, 46(1-2), 149-176.
- Eldajani, E. (2013). *Le rôle de la planification stratégique dans la qualité de la performance institutionnelle : étude descriptive et analytique des universités régulières palestiniennes*. Unpublished doctoral dissertation, Université de Damas, Syrie.
- Erdemt, T., Swait, J., & Louviere, J. (2002). The impact of brand credibility on consumer price sensitivity. *International Journal of Research in Marketing*, 19(2), 235-255.
- Farrell, A., Kadous, K., & Towry, K. (2011). La communication des liens de causalité améliore-t-elle la répartition des efforts ? Une enquête expérimentale. *Le Journal de Révision Comptable*, 87(2), 617-644.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Grøgaard, B. (2012). Alignement de la stratégie et de la structure dans les entreprises internationales : une étude d'examen. *Revue des affaires internationales*, 21(3), 397-407.
- Hair, J. F., Tomas, M. G., Dorian, P., Marko, S., Andreas, P., & Christian, M. R. (2018). Addressing endogeneity in international marketing applications of partial least squares structural equation modeling. *Journal of International Marketing*, 26(3), 1-21.
- Hilman, H., & Siam, M. (2014). L'influence de la structure organisationnelle et de la culture organisationnelle sur la performance organisationnelle des établissements d'enseignement supérieur : le rôle modérateur de la stratégie communication. *Sciences sociales asiatiques*, 10(13), 142-154.
- Jiang, N., & Carpenter, V. (2013). Une étude de cas sur les problèmes de mise en œuvre de la stratégie dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur. *Revue internationale de gestion de l'éducation*, 27(1), 4-18.

- Kallakh, M. (2009). *Managerial Planning for Higher Education in the Gaza Strip: An Evaluation*. Unpublished doctoral dissertation, Arab Research Institute, Cairo.
- Koutaissoff, D. (2005). *Marketing et communication des établissements sanitaires vaudois: analyse et positionnement de 4 services de maternité* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.
- Mieso, R. R. (2010). *Connecting the dots—from planning to implementation: Translating commitments into action in a strategic planning process*. Fielding Graduate University.
- Mounir, S & Iken, M.O. (2023). La communication organisationnelle, une des composantes clé de la gouvernance des fédérations sportives marocaines. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 4(1), 442-466
- Noble, C. (1999). Construire le réseau de mise en œuvre de la stratégie. *Horizons d'affaires*, 42(6), 19-28.
- Parnell, J. (2008). Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. *Management Decision*, 46(9), 1277-1298.
- Paton, R., & Wagner, R. (2014). La formation en gestion fait la différence : améliorer les performances d'ingénierie allemandes. *Planification à long terme*, 47, 277-298.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37, 549-578.
- Ranjbar, M., Shirazi, M., & Blooki, M. (2014). Interaction entre les facteurs intra-organisationnels dans l'exécution réussie de la stratégie : une vision analytique. *Revue de Stratégie et Management*, 7(2), 127-154.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Managers intermédiaires, sensemaking stratégique et discours de compétence. *Revue d'études de gestion*, 48(5), 953-983.
- Salih, A., & Doll, Y. (2013). Une perspective de gestion intermédiaire sur la mise en œuvre de la stratégie. *Revue internationale des affaires et de la gestion*, 8(22), 32-40.
- Shah, M., & Nair, C. (2014). Turning the ship around: rethinking strategy development and implementation in universities. *Quality Assurance in Education*, 22(2), 145-157.
- Siam, M. R. (2017). The effect of communication strategy on the relationship between strategy execution (organisational level) and organisational performance: a middle level managers' perspective at higher education institutions. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 241-245.

- Skinner, D. J. (1997). Earnings disclosures and stockholder lawsuits. *Journal of accounting and economics*, 23(3), 249-282.
- Skivington, J., & Daft, R. (1991). Une étude des modalités du cadre organisationnel et du processus pour la mise en œuvre des décisions stratégiques. *Revue d'études de gestion*, 28(1), 45-68.
- Soffer, L. C., Thiagarajan, S. R., & Walther, B. R. (2000). Earnings preannouncement strategies. *Review of Accounting Studies*, 5, 5-26.
- Speculand, R. (2014). Combler le déficit de compétences en matière de mise en œuvre de la stratégie. *Direction stratégique*, 30(1), 29-30.
- Storper, M. (2014). Regional economies as relational assets. In *Geographies of economies* (pp. 248-258). Routledge.
- Taylor, R. E. (1999). A six-segment message strategy wheel. *Journal of Advertising Research*, 39(6), 7-17.
- Teulier, R., & Rouleau, L. (2013). Middle managers' sense-making and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337.
- Tippmann, E., Scott, P., & Mangematin, V. (2013). Stimuler les routines de recherche de connaissances et compétences d'architecture : le rôle du contexte organisationnel et du middle management. *Planification à long terme*, 10xx, 1-18.
- Van den Putte, B. (2002). An integrative framework for effective communication. In X (Ed.), *Communication Theories and Practices* (pp. 100-120). Oxford University Press.
- Van Den Putte, B., & Godfried, D. (2005). Developing successful communication strategies: a test of an integrated framework for effective communication. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(11), 2399-2420.
- Wilden, R., Siegfried, P., Gudergan, S., Nielsen, B., & Lings, L. (2013). Capacités dynamiques et performance : stratégie, structure et environnement. *Planification à long terme*, 46, 1-18.
- Yeh, C., Lee, G., & Pai, J. (2012). Comment la capacité du système d'information affecte le commerce électronique : une étude empirique à Taïwan. *Journal de gestion des processus d'affaires*, 18(2), 197-218.