

Apports de la digitalisation de la communication interne à la performance de l'organisation : Etude de cas de l'administration centrale du Ministère des Finances

Contributions of digilization of internal communication to organizational performance : Case study of central of the Ministry of Finance

Anissa SAHEL ¹, Djamel BOUCHAKOUR ²

¹ENSJSI, sahel.anissa@ensjsi.dz

² ENSJSI, bouchakour.djamel@ensjsi.dz

Laboratoire: Médias, Usages Sociaux et Communication (MUSC), ENSJSI

Received:13./05/2025

Accepted: 12./01/2026

Published:26./01/2026

[illegible]

Résumé

Notre étude vise à évaluer et analyser l'impact de la digitalisation de la communication interne sur la performance de l'administration centrale du Ministère des Finances Algérien. Elle s'appuie sur une approche méthodologique mixte de dimensions qualitative et quantitative, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès d'un échantillon non probabiliste composé de fonctionnaires utilisant les outils digitaux dans leur communication interne et travaillant au sein des diverses structures du siège de l'administration centrale du Ministère. Nous avons également conduit des entretiens avec les fonctionnaires responsables de la conception et de la gestion de cette digitalisation.

Les principaux résultats de l'étude montrent que les outils digitaux renforcent l'efficacité des tâches et répondent aux exigences de performance, par ailleurs le déficit en termes de matériel et de personnel informatique freine le support technique nécessaire à leur adoption optimale.

Mots clés : Communication interne, Digitalisation, Organisation, Performance, TAM

Abstract

Our study aims to evaluate and analyze the impact of the digitalization of internal communications on the performance of the Algerian Ministry of Finance's central administration. It is based on a mixed qualitative and quantitative methodological approach, based on semi-structured interviews conducted with a

non-probability sample of civil servants using digital tools in their internal communications and working within the various structures of the Ministry's central administration headquarters. We also conducted interviews with the civil servants responsible for the design and management of this digitalization.

The main results of the study show that digital tools enhance task efficiency and meet performance requirements. Moreover the lack of IT equipment and personnel hinders the technical support necessary for their optimal adoption.

Keywords : Internal communication, Digitalization, Organization, Performance, TAM

1. Introduction

La transformation digitale et la communication interne (CI) sont profondément interconnectées chacune influence l'autre de manière significative (TkalacVercic, DjanVercic, & Spoljaric, 2024). L'intégration des Technologies de l'information et de la Communication (TIC) au sein des organisations transforme les modes de travail, d'échange et de collaboration et affecte d'une façon considérable leur capacité à s'adapter aux crises. (Frimousse & Peretti, 2021) évoquent que l'accompagnement des transformations digitales par les organisations leur permet de rendre les expériences des collaborateurs plus positives et leur confère une résilience et antifragilité pour le monde du travail de demain. Ce changement organisationnel impacte directement l'efficacité de la CI, entraînant des transformations dans les comportements des collaborateurs, influençant leur niveau de satisfaction, renforçant la transparence de l'information et l'engagement des employés et optimisant les processus décisionnels (ElAida, 2024), ces évolutions contribuent directement à l'amélioration de la performance de l'organisation.

Dans l'environnement mondial actuel marqué par des mutations vertigineuses relatives aux innovations et usages des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), l'Algérie fait sa transition vers le nouveau modèle de gestion administrative sous l'effet d'une volonté politique affichée d'ouverture sur l'e-administration et la transformation digitale, ce qui a été déjà concrétisé avec le lancement de la stratégie nationale « e-Algérie 2013 », affirmée par l'installation du Ministère de la Numérisation et des Statistiques en 2020¹ et le Haut- Commissariat à la Numérisation en 2023².

Dans ce contexte l'administration centrale (AC) du Ministère des Finances mène un projet important de numérisation, renforcé par une stratégie de digitalisation de la communication interne, afin d'établir une meilleure coordination et collaboration entre les individus et entre les structures et ce, en particulier avec l'installation en 2021 de la Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes Economiques (DGNDSE).

L'objectif de notre étude est de mettre en exergue la contribution de la digitalisation de la communication interne à la performance organisationnelle de l'AC du Ministère, elle vise également à identifier les obstacles et freins susceptibles de ralentir ce processus encore en cours, nécessitant un établissement d'un état des lieux et une définition d'indicateurs de veille stratégique relatifs à la performance organisationnelle.

2. Revue de littérature

2.1. Communication interne : du traditionnel au digital

La (CI) a fait l'objet de plusieurs définitions, nous retenons celle de (Décaudin, Igalens, & Waller, 2017) qui suggèrent que la communication interne est un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa

¹ Décret exécutif n 20-364 du 5 décembre 2020

² Décret présidentiel n 23-314 du 6 septembre 2023

philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur. En effet, la communication interne est un levier stratégique qui favorise l'adhésion des employés aux valeurs et aux objectifs de l'entreprise en assurant une transmission claire des informations, elle renforce la cohésion et l'implication des collaborateurs, améliorant ainsi leur motivation et leur rendement, elle joue également un rôle primordial dans le management du changement, en particulier par rapport à la transformation digitale en simplifiant l'appropriation de nouvelles méthodes du travail, elle optimise la qualité de décision et la coordination entre les services en mettant en place un environnement de confiance et de collaboration. En résumé une CI efficace contribue directement à la performance organisationnelle et à la réalisation des objectifs assignés.

A partir de la fin des années 1980, la CI connaît comme mission principale la facilitation des échanges, et la sensibilisation des agents à la culture de l'organisation, dans les années 1990, son rôle évolue pour se recentrer sur la transmission de l'information, reléguant ses objectifs initiaux au second plan (Westphalen & Libaert, 2009), les outils de communication interne connaissent également une évolution au début des années 1990, les entreprises privilégient les séminaires, mais la communication événementielle recule progressivement (Touati, 2022), le recours à la digitalisation de la CI est aperçu vers le milieu des années 1990, ce qui a facilité la circulation des messages bidirectionnels en permettant de donner et de recevoir un retour d'information « feedback » (Lipiainen, Karjaluto, & Nevalainen, 2014)

Pendant les années 2000, la communication interne change de fonction au-delà de la simple diffusion d'informations, elle devient un régulateur notamment avec l'essor de l'intranet, mettant l'accent sur l'action et la participation. L'accès à l'information devient plus direct, interactif et ouvert, tandis que le modèle traditionnel de communication évolue vers une interaction où chacun est à la fois émetteur et récepteur (Touati, 2022).

Effectivement la technologie a modifié la façon de communication entre les employés et les managers dans de nombreuses structures de travail (Gustafsson, Nässlin, & Åman, 2018), elle a permis également de tisser des relations entre les individus et les communautés au sein d'une organisation par le biais d'une CI digitale en s'appuyant sur les divers outils technologiques, d'après (Collet, 2016), le numérique apporte une culture numérique qui change la posture, le positionnement, le quotidien des acteurs au sein d'une organisation ainsi que des métiers liés aux dispositifs numériques.

La période post covid a révolutionné les pratiques et les habitudes de travail à l'échelle mondiale, où les organisations se sont trouvées dans l'obligation d'avoir un recours massif à la digitalisation qui est devenue incontournable. Selon (Abriane, Ziky, & Bahida, 2021) dans un contexte de révolution digitale, les entreprises se trouvent dans l'obligation de se digitaliser en entamant des innovations technologiques, et c'est le cas de toute l'organisation managériale, (Frimousse & Peretti, 2020) le confirment en écrivant que les entreprises sont dans l'urgence de rendre la digitalisation une réalité dans leurs environnements de travail, et que l'efficacité de toute organisation managériale est conditionnée par l'intégration de cette culture au sein de l'organisation.

2.2. Digitalisation de la CI et performance organisationnelle

La performance a toujours été une notion assimilée à l'efficacité, l'efficience, ou l'effectivité, rarement définie explicitement, nous retenons la définition de (Bourguignon, 1995) qui considère la performance comme étant la réalisation des objectifs assignés par l'organisation, quelque soient la nature et la variété de ces objectifs, cette réalisation est relative au résultat au sens strict ou au processus qui conduit à ce résultat au sens large.

Le processus de la digitalisation de la CI offre aux employés un accès permanent aux informations et aux ressources de l'organisation, quel que soit leur emplacement, cette accessibilité renforce la flexibilité du travail et

maintient le lien entre les équipes, même lorsqu'elles sont géographiquement dispersées. Aujourd'hui, la digitalisation est une opportunité pour le management pour mettre en place des processus qui garantissent aux collaborateurs un accès fluide aux informations essentielles à leur mission. En parallèle, une approche managériale plus souple, s'éloignant d'une autorité rigide, peut favoriser une culture de dialogue et d'expression constructive. Cette évolution contribuerait ainsi à améliorer l'efficacité et l'efficience des systèmes organisationnels.

Les plateformes de collaboration en ligne favorisent et renforcent le travail en équipe en simplifiant le partage des fichiers, la gestion de projets et la communication instantanée, cet outil permet ainsi une collaboration plus efficace et une prise de décision accélérée. Par conséquent ces moyens de communication offrent une opportunité de développer des feedbacks et des réactions entre les managers et les collaborateurs tout en encourageant la capacité des organisations d'investir encore dans des projets innovants.

La facilitation de l'accès à l'information, en s'appuyant sur une communication plus ouverte ainsi que la digitalisation de la CI renforcent la transparence, la motivation et l'engagement des agents (ElAida, 2024). Le digital transforme en profondeur l'organisation et la gestion de l'information interne en bouleversant les approches traditionnelles, avant même son déploiement, il impose une démarche stratégique visant à fluidifier l'accès à l'information, à consolider les liens avec les collaborateurs et à mettre en place une culture d'entreprise qui favorise la transparence et l'inclusion. En libérant l'espace informationnel, il permet aux employés de bénéficier d'un accès élargi aux ressources, facilitant ainsi leur consultation et leur exploitation. Cette idée est affirmée par (Kessler, 2001) lorsqu'il déclare qu'on assiste à « un développement sans précédent de la communication, et il est évident que les flux et les stocks d'information internes aux entreprises se développent dans tous les domaines, que l'accès à ces informations est davantage diffusé que par le passé ».

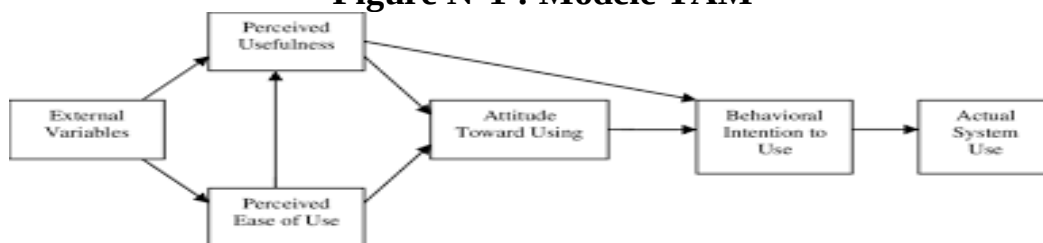
Ces effets engendrés par l'opération de digitalisation de la CI, à savoir, l'amélioration de l'accessibilité à l'information, la consolidation de la collaboration, la transparence des tâches et des responsabilités, l'engagement des agents contribuent efficacement à l'optimisation de la performance organisationnelle.

3. Modèles théoriques de l'étude

3.1. Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM)

Le modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM), suggéré par (Davis, 1989) est l'un des cadres théoriques les plus utilisés pour expliquer l'intention d'adopter une technologie. Ce modèle permet d'analyser les facteurs influençant l'acceptation ou le rejet d'un système technologique par un individu, le TAM repose sur deux éléments clés, à savoir, la perception de l'utilité (PU) et la perception de la facilité d'utilisation (PFU)

Figure N°1 : Modèle TAM



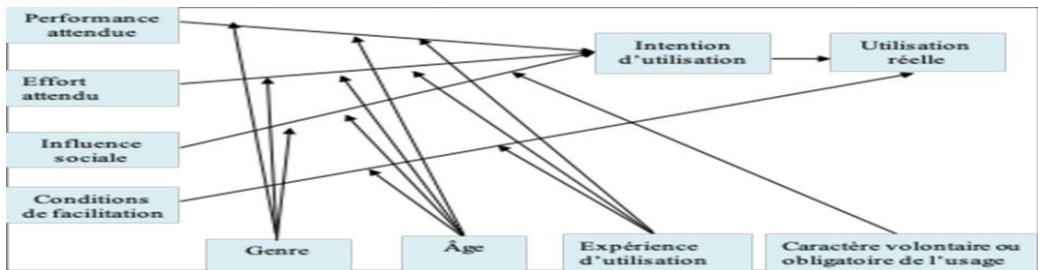
Source : (Miller & Khera, 2010)

3.2. Modèle de la Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation des Technologies (UTAUT)

L'UTAUT est l'une des théories les plus influentes dans l'étude de l'acceptation des technologies, développée par (Venkatesh, Morris, Davis, & Davis, 2003) elle a pour but d'expliquer les déterminants de l'adoption et de l'utilisation des technologies par les individus et les organisations. Selon (Spatola, 2024), cette théorie a été fondée sur des concepts issus de huit théories précédentes, dont le Modèle d'Acceptation des Technologies de Davis (1989). L'UTAUT permet de faire ressortir quatre déterminants qui influencent l'intention d'utiliser une technologie, et l'usage qui en découle, il

s'agit des attentes de performance, attentes d'effort, influence sociale, et conditions facilitantes.

Figure N°2 : Modèle UTAUT



Source : (Kouakou, 2019)

4. Méthodologie

Afin de répondre à notre problématique, nous avons mené une méthodologie basée sur une approche quantitative d'une part pour diagnostiquer objectivement les principales caractéristiques de notre corpus à partir d'une démarche hypothétique-déductive relative aux Modèle d'Acceptation de la Technologie (TAM) et celui du Modèle de la Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation des Technologies (UTAUT), et d'autre part on a adopté une approche qualitative afin d'expliquer et comprendre les attitudes des différents acteurs intervenant dans le processus communicationnel digital mis en place par l'administration centrale du Ministère des Finances..

L'étude s'est déroulée du 02/03/2025 au 27/03/2025, au niveau du siège de l'administration centrale du Ministère des Finances situé à Ben Aknoun (Alger). Dans le but d'obtenir une représentativité objective, nous avons inclus dans l'échantillon de l'étude 11 structures mentionnées comme suit :

Tableau N°1 : Structures de l'administration centrale étudiées

Sigle	signification
DGB	Direction générale du budget
DGNDISIE	Direction générale de la numérisation, de la digitalisation et des systèmes d'information économiques
DGDN	Direction générale du domaine national
DGP	Direction générale de la prospective
DGPP	Direction générale de la prévision et des politiques
DGTC	Direction générale du trésor et de la comptabilité
DGI	Direction générale des impôts
DGRFE	Direction générale des relations économiques et financières extérieures
IGF	Inspection générale des finances
DRH	Direction des ressources humaines
DC	Direction de la communication

Source : Tableau élaboré par l'auteur

4.1. Outils de recueil des données

Nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif qui est une technique d'enquête qualitative très répandue, selon (PIN, 2023), l'entretien semi-directif consiste en une interaction verbale sollicitée par l'enquêteur/-trice auprès d'un-e enquêté-e, à partir d'une grille de questions utilisée de façon très souple. L'entretien vise à la fois à collecter des informations et à rendre compte de l'expérience de la personne et de sa vision du monde, dans une optique compréhensive. Il est utile pour différents types d'évaluations des politiques publiques, et notamment pour clarifier les objectifs d'une politique, analyser sa mise en œuvre ou encore étudier sa réception.

Nous avons formulé deux entretiens semi-directifs répartis en thèmes (analyse thématique), le premier a été mené auprès des utilisateurs des outils digitaux de communication interne, et le deuxième, auprès des concepteurs et gestionnaires du projet de numérisation et de digitalisation de l'administration centrale du Ministère des Finances (DGNDISIE).

4.1.1. Entretien semi-directif destiné aux usagers

Dans cette démarche, nous avons transformé chaque question en un indicateur mesurable dans le but d'évaluer concrètement la contribution de la digitalisation de la CI à la performance organisationnelle. Cette méthode

nous a permis d'opérationnaliser les concepts étudiés et présentés dans la partie théorique en mettant en exergue les forces et faiblesses du processus de digitalisation. de la même manière nous avons cherché à quantifier les freins de la digitalisation afin d'établir des priorités claires pour les stratégies futures d'amélioration de la performance organisationnelle.

Les indicateurs qu'on a arrêtés sont formulés à partir des modèles TAM et UTAUT, ces modèles sont largement utilisés pour comprendre et prédire l'adoption des technologies dans diverses organisations.

4.1.2. Entretien semi-directif destiné aux concepteurs et gestionnaires de la digitalisation

Cet entretien a pour thème : la communication interne et la performance organisationnelle, il s'articule autour de la CI et la performance organisationnelle, en abordant les freins, les défis, les perspectives et les recommandations, dans ce cadre, nous avons interrogé les responsables suivants :

- Le Directeur de la coordination et du suivi des projets de modernisation (DGNDISIE) ;
- Le Directeur des systèmes d'information (DGDN) ;
- Le Sous-directeur des réseaux et des fonctions mutualisée (DGNDISIE) ;
- Le Sous-directeur du développement des applications transversales (DGNDISIE).

4.2. Echantillonnage

L'échantillonnage adopté est de type non probabiliste, avec une répartition des participants en sous-groupes selon leur fonction et leur niveau de responsabilité (Barrier, Pillon, & Quéré, 2015), de ce fait, les agents interviewés sont répartis comme suit :

- **Catégorie A des hauts fonctionnaires** : elle inclut les cadres supérieurs et les postes à haute responsabilité ;
- **Catégorie B des cadres intermédiaires** : elle regroupe les fonctions d'encadrement intermédiaire et d'application.

**Apports de la digitalisation de la communication interne à la performance de
l'organisation : Etude de cas de l'administration centrale du Ministère des Finances**

Catégorie	Code	Fonction	Structure
A	1	Directeur	DGB
	2	Directeur	DGPP
	3	Sous directeur	DGPP
	4	Sous directeur	DGB
	5	Sous directeur	DGP
	6	Sous directeur	DGTC
B	7	Chef de bureau	DGP
	8	Chef de bureau	DGPP
	9	Chef de bureau	DGI
	10	Assistant	DGRFE
	11	Contrôleur	DGND SIE
	12	Administrateur	DGB
	13	Administrateur	DRH
	14	Administrateur	DC
	15	Inspecteur principal	DGI
	16	Ingénieur d'Etat	DGND SIE
	17	Ingénieur d'Etat	DGND SIE

Source : Tableau élaboré par l'auteur

5. Cadre de la digitalisation de la CI au sein de l'administration centrale du Ministère des Finances

Une réforme budgétaire importante³ est menée au sein de l'AC du Ministère, renforcée par un processus de modernisation, cette refonte budgétaire touchant l'ensemble des secteurs de l'État s'inscrit dans un projet ambitieux mobilisant l'ensemble des structures du Ministère, tant internes qu'externes. Dans ces conditions, une communication intensive et une coordination permanente sont indispensables pour assurer le succès et l'efficacité de cette réforme.

Parallèlement, un vaste programme de modernisation et de numérisation a été mis en œuvre, donnant naissance en 2021 à la Direction Générale de la Numérisation et des Systèmes d'Information Economiques⁴, ce qui impacte d'une façon directe la CI, celle-ci repose de plus en plus sur les TIC, devenues incontournables, en particulier après la pandémie du Covid19. En outre, les projets conduits avec les institutions internationales exigent une collaboration efficace et une communication numérisée, cela a induit à la création de la sous-direction de la communication digitale du Ministère qui est rattachée à la Direction de la communication, cette dernière est chargée de l'élaboration, de la stratégie de la communication du Ministère

³ Loi organique n 18-15 du 2 septembre 2018

⁴ Décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021

en concertation avec les autres structures, d'en assurer la mise en œuvre et d'en suivre l'exécution. Elle doit garantir également l'organisation de la communication tant interne qu'externe, la valorisation des actions menées par le Ministère dans le domaine communicationnel, ainsi que la cohérence et l'harmonisation des différents publications officielles.

Concernant la sous-direction digitale, elle est responsable de la stratégie de communication numérique en définissant les dispositifs nécessaires à sa mise en œuvre. Elle gère le site web du Ministère ainsi que ses réseaux sociaux, elle doit également produire et analyser des contenus numériques et multimédias diffusés sur ces supports⁵.

6. Impact de la digitalisation de la CI sur la performance organisationnelle

6.1. Accessibilité aux outils de la CI digitale

Tableau N°2 : Accessibilité à la messagerie interne (MI) et à la plateforme (PL) en (%)

Outils digitaux	A	B	Moyenne
MI	100	90,9	95,5
PL	66,7	72,7	69,7

Source : Tableau élaboré par l'auteur

L'analyse des entretiens menés révèle que les deux catégories A et B disposent majoritairement d'un accès à la messagerie interne, ce qui témoigne d'une bonne diffusion de cet outil de communication, par contre l'accès à la plateforme reste plus limité que celui à la messagerie, ceci est expliqué par l'installation récente de cet outil (2023) d'après les responsables de la DGNDISIE⁶, ces derniers expliquent que l'accès n'est pas automatique, il nécessite une demande signée par les supérieurs hiérarchiques, ces derniers étant chargés d'évaluer la pertinence de l'accès en fonction des missions du fonctionnaire concerné.

⁵ Décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024

⁶ Entretien mené le 12/03/2025 à la DGNDISIE

6.2. Perception de l'utilité d'usage

Tableau N°3 : Perception de l'utilité en (%)

Indicateur	Outil digital	A	B	Moyenne
Meilleure circulation de l'information	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleure sauvegarde de l'information	MI	83,3	90,9	87,1
	PL	83,3	90,9	87,1
Meilleure traçabilité de l'information	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleur rendement	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleure collaboration	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleure coordination	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleure transparence	MI	100	100	100
	PL	100	100	100
Meilleur engagement des employés	MI	33,3	36,4	34,845
	PL	33,3	36,4	34,845
Meilleure mise à jour des données en temps réel (instantanéité)	MI	100	100	100
	P1	100	100	100
Meilleure maîtrise de la « situation crise »	MI	100	100	100
	P1	83,3	81,8	82,57

Source : Tableau élaboré par l'auteur

L'analyse des résultats met en évidence un large consensus autour des retombées positives des moyens de digitalisation de la CI, ce qui renforce la circulation de l'information, la traçabilité, la transparence et l'instantanéité, tout en encourageant la collaboration, la coordination et le rendement des agents. Ces apports constituent ainsi une contribution significative à l'amélioration de la performance organisationnelle.

- **Sauvegarde de l'information** : une certaine disparité dans les réponses a été relevée concernant l'indicateur de sauvegarde, malgré un taux d'appréciation de 83,3 % pour A et 90.9 pour B, ce qui peut s'expliquer par la capacité limitée de sauvegarde.

- **Engagement des employés** : ce critère présente des scores faibles pour les deux catégories A et B traduisant une insuffisance en matière de motivation ou une appropriation insuffisante des outils numériques.

- **Maitrise de situations de crise** : cet indicateur relatif à MI est de 100 % pour A et B, le même indicateur relatif à la PL est de 81.8% pour B et 83.3 pour A, ce qui constitue une contribution efficace à la performance

organisationnelle. L'écart entre les deux outils s'explique par la possibilité d'accéder à la MI via l'application « Zmail » depuis l'extérieur à tout moment, ce qui renforce son efficacité dans les situations de crise.

6.3. Perception de la facilité d'usage

Tableau N°4 : Perception de la facilité en (%)

Indicateur	Outil digital	A	B	Moyenne
Facile à utiliser	MI	83,3	54,5	68,9
	PI	83,3	54,5	68,9
Réduction du temps pour accomplir certaines tâches.	MI	100	100	100
	PI	100	100	100
Pertinence dans la réalisation des tâches	MI	100	100	100
	PI	100	100	100

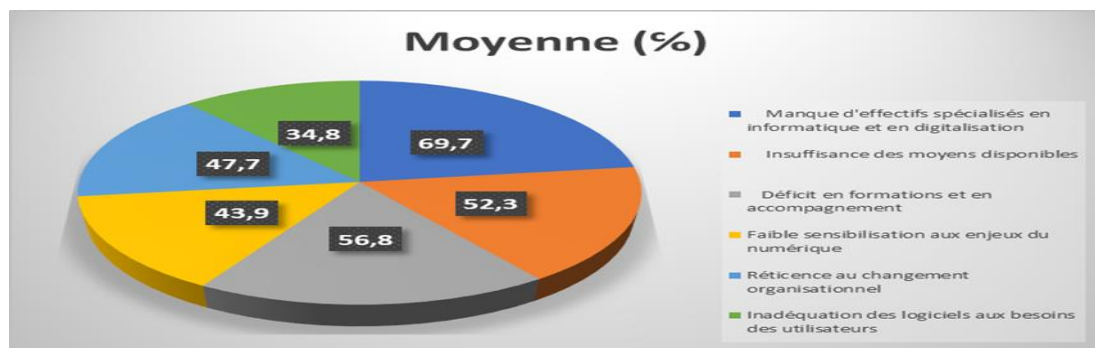
Source : Table élaborée par l'auteur

La lecture de ce tableau fait ressortir les résultats suivants :

- **Capacité des outils digitaux de CI à réduire le temps de travail et à améliorer la pertinence des tâches réalisées :** ces deux indicateurs sont de 100% pour A et B, ce qui suggère que la digitalisation a réellement optimisé les processus internes ;
- **Pertinence dans la réalisation des tâches :** Cet indicateur atteint 100 % pour les deux catégories et pour les deux outils, ce qui favorise une identification claire des responsabilités et des actions réalisées, et impacte positivement la performance organisationnelle ;
- **Facilité d'usage (Ergonomie et accessibilité fonctionnelle) :** cet indicateur en particulier pour les cadres intermédiaires (catégorie B), constitue un défi notable, il est de 54.5%. D'après les employés interrogés appartenant à cette catégorie, les principales difficultés rencontrées sont d'ordre technique, En effet, la résolution des problèmes techniques peut s'avérer longue en raison de la forte charge de travail assumées par les informaticiens, accentuée par l'absence d'une direction informatique au sein de plusieurs Directions générales (DGPP, DGRFE, DGP) et l'absence d'une sous-direction dédiée à l'informatique au sein de la DRH. De plus, la priorité est systématiquement accordée aux hauts fonctionnaires hiérarchiques, ce qui rallonge les délais d'intervention pour les autres agents.

6.4. Défis et obstacles

Figure2 : Défis et obstacles en (%)



Source : Diagramme circulaire élaboré par l'auteur

L'analyse des résultats met en évidence que 70% des personnes interrogées (soit 72.7% pour B et 66.7% pour A) considèrent le manque d'effectifs spécialisés en informatique et en digitalisation est le principal problème. Ce déficit entrave l'innovation et la gestion des outils numériques, les responsables de la DGDNSIE, ont confirmé qu'il existe un besoin urgent en effectifs, amplifié par le départ fréquent des informaticiens après leur formation sur terrain à l'administration centrale du Ministère, en raison des salaires peu attractifs, de plus, le recrutement est ralenti par la complexité des procédures administratives.

Le deuxième problème identifié est l'insuffisance des moyens, expliquée par les responsables de la DGDNSIE comme étant due à l'insuffisance de ressources financières allouées au projet de la numérisation et de la digitalisation. De même, la lourdeur des procédures administratives et juridiques particulièrement les contraintes imposées par la loi sur les marchés publics, constitue un frein supplémentaire à la mise en œuvre de ces initiatives.

Les personnes interrogées ont exprimé un besoin de sensibilisation de (44%), ceci relève des missions de la Direction de la communication en collaboration avec la DGNDNSIE dans le but d'atténuer la réticence au changement (48%), soit 50% pour A et 45.5% pour B. Des initiatives ont

déjà été lancées dans ce domaine par la direction de suivi des projets de la DGNDISIE, chargée de la conduite du changement, visant à accompagner la transition numérique et organisationnelle.

Bien que l'inadéquation des logiciels aux besoins des utilisateurs semble relativement modérée (34,8%), avec 33.3% pour A et 36.4% pour B, les employés signalent quelques difficultés relatives notamment à l'usage de la PL, ce qui engendre parfois des problèmes de dysfonctionnement et des pertes de temps.

7. Résultats

En se référant aux modèles théoriques TAM et UTAT, l'analyse des entretiens menés met en évidence plusieurs facteurs favorisant ou entravant le processus de digitalisation de la CI.

7.1. Facteurs stimulant la digitalisation de la CI

- **Utilité perçue (TAM)/ Attentes de performance (UTAU) :** Les outils digitaux de la CI utilisés au niveau de l'AC du Ministère sont considérés comme moteurs de l'efficacité des tâches en optimisant les processus internes, ce qui correspond à une attente de performance élevée (Benabdeslam & Boukrif, 2020).

- **Facilité d'utilisation perçue (TAM) / Attentes d'effort (UTAUT) :** Une interface utilisateur intuitive et des outils faciles à maîtriser (MI et PL) encouragent l'adoption des technologies numériques par les employés, en réduisant l'effort perçu nécessaire à leur utilisation ;

- **Conditions facilitantes (UTAUT) :** les ressources techniques et de soutien telles que les services informatiques dédiés, facilitent l'intégration et l'utilisation des outils numériques de communication interne, ce qui a des retombées positives sur la performance organisationnelle.

7.2. Facteurs entravant la digitalisation de la CI

- **Déficit en personnel :** le manque de ressources humaines spécialisées en informatique et en numérique, accentué par des départs fréquents et des procédures de recrutement complexes, limite le support technique nécessaire.

- **Procédures administratives lourdes** : les contraintes imposées par les réglementations, telles que la loi sur les marchés publics, ralentissent la fluidité du processus de digitalisation et le déploiement des technologies.

- **Résistance au changement** : Une partie des employés manifeste une réticence à adopter de nouveaux outils numériques, souvent due à un manque de sensibilisation ou de formation (Kadri Messaid, 2009), ce qui freine l'appropriation des technologies et leur intégration dans les pratiques quotidiennes (Benjedou, 2015).

8. Recommandations

8.1. Développement des compétences et accompagnement des employés

Encourager une culture d'apprentissage en favorisant le partage de connaissances et de bonnes pratiques au sein de l'organisation.

8.2. Renforcement du capital humain et des moyens matériels

- Allouer un budget spécifique à l'acquisition de matériel informatique performant.

- Surmonter l'inertie organisationnelle en simplifiant les procédures administratives relatives à l'achat du matériel et au recrutement des diplômés en informatique (Thenoz, 2020).

- Embaucher des techniciens diplômés des centres de formation professionnelle pour traiter les problèmes techniques courants, permettant ainsi aux ingénieurs de se concentrer sur les projets de digitalisation.

8.3. Conduite du changement et consolidation de la Communication interne

Création d'une direction générale de la communication en remplacement de la direction de la communication pour soutenir son rôle stratégique dans cette phase de transformation numérique et de changement organisationnel (sensibilisation) que connaît l'AC du Ministère des Finances, avec un focus particulier sur la communication interne digitale, dans le but d'optimiser la performance organisationnelle de l'AC du Ministère.

9. Conclusion

L'impact de la digitalisation de la CI sur la performance de l'organisation est incontestable, mais il dépend fortement de la manière dont les outils digitaux sont intégrés et adoptés par les employés. Cette étude met en évidence que l'accessibilité, l'utilité et la facilité d'usage des outils numériques influencent directement leur efficacité et leur contribution à l'amélioration de la performance organisationnelle au sein de l'administration centrale du Ministère des Finances.

Cependant, plusieurs défis doivent être relevés, notamment le manque de formation, les contraintes techniques relatives aux solutions logicielles et matérielles ainsi que la réticence au changement.

Une approche stratégique et structurée est nécessaire pour maximiser les bénéfices de la digitalisation, par un renforcement des processus internes, des formations répondant aux besoins réels du personnel, l'acquisition d'outils numériques adéquats en software et en hardware et un suivi permanent des performances,

En réalisant ces recommandations, l'organisation pourra non seulement renforcer son efficacité opérationnelle, mais aussi créer un environnement de travail Plus motivant, créatif et collaboratif favorisant une meilleure performance globale et une bonne satisfaction des agents et des parties prenantes.

10. Liste Bibliographique

• Sources officielles et juridiques

- Loi organique n° 18-15 du 2 septembre 2018
- Décret exécutif n° 20-364 du 5 décembre 2020
- Décret exécutif n° 21-252 du 6 juin 2021
- Décret présidentiel n° 23-314 du 6 septembre 2023
- Décret exécutif n° 24-150 du 30 avril 2024

• Livres

- Décaudin, J.-M., Igalens, J., & Waller, S. (2017). La communication interne-4ème ed-Stratégies et techniques. Dunod.France

***Apports de la digitalisation de la communication interne à la performance de
l'organisation : Etude de cas de l'administration centrale du Ministère des Finances***

-Westphalen, M.-H., & Libaert, T. (2009). Communicator: toute la communication d'entreprise, 5ème édition. Dunod.France

• **Thèses**

-Aziz, H. (2020). Evaluation des déterminants ayant un pouvoir prédictif sur l'acceptation des technologies de l'information et de la communication . Université de Perpignan.

-Benjedou, S. (2015). Communication publique: ancrage des TIC dans l'organisation-Etude de l'administration tunisienne. Université de Grenoble.

-Gustafsson, E., Nässlin, R. S., & Åman, A. (2018). Digital Internal Communication: An investigation of digital communication tools used within three organizations and employees' attitudes towards these tools. Jonkoping University- International Business School.

-Kadri Messaid, A. (2009). L'impact de la communication interne sur le fonctionnement de l'organisation: Cas de CGS(Centre de recherche appliquée en génie pharmaceutique). Université Ben youcef Ben Khedda, Alger.

-Thenoz, E. (2020). Une analyse spatiale du dépassement et de l'induction d'inertie organisationnelle par la gouvernance des technologies de l'information dans les transformations liées au commerce électronique. Université de Nantes.

-Touati, L. (2022). Impact de la communication interne sur la motivation des salariés. Université d'Oran 2 Mohammed Ben Ahmed.

• **Revue**

-Abriane, A., Ziky, R., & Bahida, H. (2021). Les déterminants de l'adoption de la digitalisation par les entreprises : Revue de littérature. Revue Française d'Economie et de gestion, 2(2).

-Ana Tkalac Verčič, D. V. (2024). Une “revue systématique” de la communication interne numérique. Communication et organisation(66).

-Barrier, J., Pillon, J.-M., & Quéré, O. (2015). Les cadres intermédiaires de la fonction publique : Travail administratif et recompositions managériales de l'État. *Gouvernement et action publique*, 4(4)

-Benabdeslam, C., & Boukrif, M. (2020). Proposition d'un modèle causal mesurant l'influence des réseaux technologiques sur la performance des entreprises via la communication interne. COSSI(8).

- Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue Française de Comptabilité*, (269).

- Collet, L. (2016). Dispositifs numériques de formation et transformation socioéconomique de l'école : de la fiction portée par l'éducation nationale à la science pratique des enseignants. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* (9).
- Davis, F. D. (1989). Perceived unsefulness, perceived easy of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3).
- ElAida, K. (2024). La digitalisation de la communication interne : un choix ou un impératif post covid? *Journal des Sciences de l'Information et de la Communication*, 1(1).
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19,. *Questions(s) de management*, 29(3).
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. *Question(S) De Management ?*, 13(1).
- Kessler, D. (2001). L'entreprise entre transparence et secret. *Pouvoirs*, n° 97(2)
- Kouakou, K. S. (2019). Les déterminants de l'adoption de l'apprentissage mobile par les étudiantes de l'université Cheikh Anta Diop de Dakar. *frantice.net*(15).
- Lipiäinen, H. S., Karjaluto, H. E., & Nevalainen, M. (2014). Digital channels in the internal communication of a multinational corporation. *Corporate Communications: An International Journal* (19)3
- Miller, J., & Khera, O. (2010). Digital Library Adoption and the Technology Acceptance Model: A Cross-. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 40(6).
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3).

• **Sites Web**

-PIN, C. L. (2023). L'entretien semi-directif. Récupéré sur <https://sciencespo.hal.science/hal-04087897/>.

Consulté le 03/03/2025 à 15.00

-Spatola, N. (2024). La Théorie Unifiée de l'Acceptation et de l'Utilisation de la Technologie. Récupéré sur <https://artimon.fr/perspectives/la-theorie-unifiee-de-lacceptation-et-de-lutilisation-de-la-technologie/>.

Consulté le 07/03/2025 à 11.00