



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

*Université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia*  
*Faculté des sciences humaines et sociales*  
*Département des sciences de l'information et de la communication*

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention diplôme de

Master en sciences de l'information et de la communication

**Option : communication et relations publiques**

## **THÈME**

**L'influence des leaders d'opinion internes sur la  
construction des attitudes chez les usagers : étude de  
cas de l'entreprise Soummam**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> T OUAHRI CHAHINEZ**

**M<sup>elle</sup> T OUAT I DALINA**

**Devant le jury composé de :**

**Président: MME. YAHIAOUI**

**Examineur MME. AGUERCIF**

**ncadrant MME. IFOURAH**

Béjaia, juin 2025

## ✧ *Remerciements* ✧

Avant toute chose, nous tenons à rendre grâce à **Allah**, le Grand Puissant, pour Sa guidance infinie. En effet, dans les moments où nous nous sentions égarés et où l'espoir semblait s'estomper, c'est Lui qui nous a montré le chemin à suivre. Par Sa miséricorde, Il nous a donné la patience nécessaire pour surmonter chaque obstacle et la force de poursuivre notre parcours, même lorsque tout semblait flou. Grâce à cette foi profonde, nous avons pu nous relever, avancer et persévérer jusqu'à l'achèvement de notre travail.

De même, nous souhaitons exprimer toute notre gratitude à notre encadrante, dont la bienveillance et la disponibilité ont constitué un véritable pilier tout au long de notre parcours. Toujours attentive et souriante, elle a su nous accompagner avec une patience inébranlable, tout en restant professionnelle. Même lorsque nos idées manquaient de clarté ou que nous rencontrions des difficultés, sa capacité à toujours trouver des solutions, sans jamais nous décourager, nous a profondément soutenus. Plus encore, son accompagnement chaleureux a donné à cette expérience une dimension humaine et apaisante.

De plus, nous tenons à rendre un hommage empreint de respect et de reconnaissance à **Monsieur Lounis Hamitouche**, décédé le 19 avril 2025. Homme d'exception, il incarnait l'essence même du leadership éclairé, alliant rigueur, humilité et une générosité sans limites.

**Directeur visionnaire de la Laiterie Soumam**, il a marqué son époque par son engagement indéfectible envers le développement économique et social de sa région. Son dévouement pour les autres, notamment lors de la crise sanitaire, où il a soutenu sans compter les communautés locales, reste un modèle d'altruisme.

Au-delà de ses réalisations professionnelles, **Monsieur Hamitouche** était un mentor, un homme de principes, dont la sagesse et la bienveillance ont inspiré tous ceux qui l'ont côtoyé. Son décès laisse un vide immense, mais son héritage, celui d'un leader qui croyait en la force du collectif et en la valeur humaine, continue de guider nos actions.

**"Puisse Allah l'accueillir en Son vaste paradis et préserver ceux qu'il a laissés dans la patience et la dignité."**

## ✧ *Dédicaces* ✧

À **mon père**, pour son soutien constant, à la fois moral et financier, qui m'a permis d'avancer avec sérénité. Attentif et engagé, il a su me motiver dans les moments de doute, en suivant de près l'évolution de mon travail et en m'apportant des conseils justes et bienveillants. Son implication a été un véritable moteur tout au long de mon parcours.

À **ma mère**, pour sa présence émotionnelle sans faille. Elle a accompli sa mission avec une force et une douceur qui m'ont portée bien au-delà de ce que j'espérais. Ses paroles réconfortantes m'ont rappelé que l'essentiel est de donner le meilleur de soi-même, avec fierté et détermination.

À **mes frères et sœurs**, pour leur soutien discret mais constant. Leur humour, leurs encouragements et leurs leçons de vie ont su alléger les moments de stress et raviver ma confiance quand le doute s'installait.

À **mes nièces, Maya et Nina**, et à **mon petit neveu Youcef**, dont les rires et l'innocence ont illuminé mes journées. Leur joie de vivre m'a rappelé l'importance de garder le cœur léger, même dans les périodes de stress.

À **toute ma grande famille**, sans exception, et tout particulièrement à **ma grand-mère Djouhra**. Tes prières silencieuses m'ont portée vers la réussite et la paix intérieure.

À **mon oncle Mokrane**, pour son aide précieuse et sa disponibilité sans faille. Sa générosité a été une pierre solide sur le chemin de mes réussites.

À **ma chère binôme Chahinez** et à sa famille, pour leur soutien fidèle, leurs encouragements quotidiens, et cette amitié sincère qui réchauffe l'âme. Vous avez été là dans chaque moment difficile, et je ne l'oublierai jamais.

À **Salim**, qui a toujours su me redonner espoir lorsque je doutais. Son soutien face aux obstacles a été une source précieuse de motivation tout au long de cette recherche.

Enfin, à toutes celles et ceux que je n'ai pas mentionnés ici, mais qui ont croisé ma route : votre présence a compté. Merci d'avoir, d'une manière ou d'une autre, ajouté une note de chaleur à ce parcours.

*M. TOUATI Dalina*

## ※ *Dédicaces* ※

Je dédie ce mémoire à **mon papa** et **ma maman** pour leur amour, leur soutien inconditionnel et les sacrifices qu'ils ont consentis tout au long de mon parcours. A **mes sœurs**, qui ont toujours cru en moi et m'ont donné la force et le courage de continuer, même dans les moments les plus difficiles.

A **ma voisine**, dont l'aide précieuse a été essentiellement dans l'achèvement de ce mémoire, sans elle je n'y serais probablement pas arrivée.

A **ma binôme Daline**, pour son soutien constant, ses encouragements sincère, et cette belle complicité qui a permis d'aller jusqu'au bout ensemble.

Et a toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, m'ont soutenue et encouragée ou simplement cru en moi : cette dédicace vous est également destinée.

*M. TOUAHRI Chahinez*

# Table des matières

Table des matières	i
Table des figures	iv
Liste des tableaux	vi
Introduction générale	1
<b>I Cadre méthodologique</b>	<b>3</b>
<b>1 Analyse conceptuelle</b>	<b>4</b>
1.1 Les raisons du choix du thème . . . . .	4
1.1.1 Les raisons subjectives . . . . .	4
1.1.2 Les raisons objectives . . . . .	4
1.2 Les objectifs de notre recherche . . . . .	4
1.3 Problématique . . . . .	5
1.4 Les hypothèses . . . . .	8
1.5 Définition des concepts clés . . . . .	8
1.5.1 Leader d'opinion . . . . .	8
1.5.2 Leader d'opinion interne . . . . .	9
1.5.3 Leader participatif . . . . .	10
1.5.4 Responsabilité sociale (RSE) . . . . .	10
1.5.5 Motivation des salariés . . . . .	11
1.5.6 Proximité des leaders . . . . .	11
1.5.7 Projets éducatifs . . . . .	12
1.5.8 Performance globale de l'entreprise . . . . .	12
1.5.9 Perception des consommateurs . . . . .	13
1.6 Indicateurs du phénomène de l'étude . . . . .	14
1.7 Etudes antérieures . . . . .	16

<b>2</b>	<b>Démarche méthodologique</b>	<b>20</b>
2.1	Approche théorique et méthodologique . . . . .	20
2.1.1	Approche théorique de l'étude) . . . . .	20
2.1.2	La théorie du two step flow of communication ou la théorie de la communi- cation à deux niveaux (Katz Lazarsfeld) . . . . .	20
2.1.3	Résumé de la théorie de la communication à deux niveaux . . . . .	22
2.1.4	La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et la théorie des parties prenantes . . . . .	23
2.2	Approche méthodologique . . . . .	24
2.2.1	La méthode de l'étude . . . . .	24
2.3	Outils de l'étude . . . . .	24
2.3.1	Entretien semi-directif . . . . .	25
2.3.2	Questionnaire . . . . .	25
2.4	Echantillon de l'étude : . . . . .	26
2.4.1	La population d'étude . . . . .	26
2.4.2	Type d'échantillonnage . . . . .	26
2.4.3	L'échantillon . . . . .	27
2.5	Etape de réalisation de l'enquête . . . . .	27
2.5.1	La pré-enquête . . . . .	28
2.5.2	Le déroulement de la pré-enquête des entretiens . . . . .	28
2.5.3	Le déroulement de la pré-enquête pour le questionnaire . . . . .	29
2.5.4	Le déroulement de l'enquête . . . . .	29
<b>II</b>	<b>Cadre théorique</b>	<b>31</b>
<b>1</b>	<b>Les Leaders d'opinion internes comme vecteurs d'influence dans l'entreprise</b>	<b>32</b>
1.1	Préambule . . . . .	32
1.2	Définition théorique du leader d'opinion . . . . .	33
1.3	L'évolution historique du concept de leader d'opinion . . . . .	34
1.4	Typologies du Leader d'Opinion . . . . .	36
1.5	Les caractéristiques et compétences clés des leaders d'opinion . . . . .	37
1.5.1	Caractéristiques des leaders d'opinion . . . . .	37
1.5.2	Les compétences clés des leaders d'opinion . . . . .	38
1.5.3	Rôle du leader d'opinion dans la construction des attitudes à l'interne et à l'externe de l'entreprise . . . . .	39
<b>2</b>	<b>Le mécanisme de formation des attitudes chez les usagers</b>	<b>41</b>
2.1	Préambule . . . . .	41
2.1.1	La définition des attitudes . . . . .	42

2.1.2	Historique et évolution des études sur les attitudes . . . . .	43
2.1.3	Types d'attitudes . . . . .	44
2.1.4	Les composantes de l'attitude . . . . .	45
2.1.5	Les fonctions des attitudes . . . . .	46
2.1.6	Le mécanismes de formation des attitudes chez les usagers . . . . .	47
<b>III</b>	<b>Cadre pratique</b>	<b>49</b>
<b>1</b>	<b>Présentation des données</b>	<b>50</b>
1.1	Présentation de l'organisme d'accueil . . . . .	50
1.1.1	L'histoire de la création de l'entreprise Soummam . . . . .	50
<b>2</b>	<b>Présentation des résultats</b>	<b>62</b>
2.0.1	Analyse et interprétation des données des entretiens . . . . .	62
	<b>Conclusion et perspectives</b>	<b>94</b>
	<b>Bibliographie</b>	<b>95</b>
	<b>Annexe n°1 : Entretien destiné aux employés de l'entreprise Soummam</b>	<b>100</b>
	<b>Annexe n°2 : Questionnaire destiné aux consommateurs</b>	<b>102</b>
	<b>Annexe n°3 : Remerciement du Comité du Village Tirourda</b>	<b>105</b>
	<b>Annexe n°4 : Affiche hommage à M. Lounis Hamitouche</b>	<b>106</b>
	<b>Annexe n°5 : Les attentes clés d'un leader efficace</b>	<b>107</b>

# Table des figures

2.1	Portrait de P. F. LazarsfeldPhotography of Professor Elihu Katz at University of Pennsylvania [20]	20
2.2	Théorie du Two-Step Flow [19].	22
1.1	Le Modèle en Deux Étapes de la Communication Médias - Leaders d'opinion - Masses [33]	34
1.2	Les rôles du leader d'opinion dans la transmission du message publicitaire. [35]	35
1.3	Typologie de leader d'opinion [11]	37
1.4	Les compétences clés des leaders d'opinion. [36]	38
1.1	Le statut géographique de l'entreprise Soummam . [26]	53
1.2	La structure hiérarchique de l'entreprise. [26]	53
1.3	La plus grande gamme de produits. [26]	54
1.4	Yaourts et spécialités. [26]	54
1.5	Fromages fondus et frais. [26]	55
1.6	Lait et boissons lactées. [26]	56
1.7	Culinaire. [26]	57
1.8	Desserts. [26]	58
1.9	Initiatives Environnementales. [26]	61
2.1	Les initiatives menées par l'entreprise Soummam (Elaboré par nous même)	85
2.2	Moyens par lesquels les consommateurs ont été informés des initiatives de l'entreprise Soummam (Elaboré par nous même).	86
2.3	Participation des consommateurs aux activités organisées par l'entreprise Soummam (Elaboré par nous même).	87
2.4	Influence des initiatives sociétales de l'entreprise Soummam sur l'opinion des consommateurs (Elaboré par nous même).	88
2.5	Impact des actions de l'entreprise Soummam sur la confiance des consommateurs envers la marque (Elaboré par nous même).	89
2.6	Influence des engagements locaux et environnementaux de l'entreprise Soummam sur les décisions d'achat des consommateurs (Elaboré par nous même).	90



---

7	Remerciement du Comité du Village Tirourda à M. Hamitouche Lounis pour son soutien durant la crise sanitaire. . . . .	105
8	« De chauffeur routier à entrepreneur : l’histoire de M. Hamitouche » . . . . .	106
9	Les attentes clés d’un leader efficace en entreprise. . . . .	107

# Liste des tableaux

1.1	Indicateurs du phénomène de l'étude . . . . .	14
1.2	Suite des indicateurs du phénomène de l'étude . . . . .	15
2.1	Les fonctions des attitudes avec descriptions et exemples . . . . .	47
2.1	Liste des cadres, responsables et directeurs interrogés . . . . .	62
2.2	Effets de la communication des leaders d'opinion internes sur la clarté des objectifs professionnels . . . . .	64
2.3	Impact des retours des leaders d'opinion internes sur la compréhension des missions professionnelles . . . . .	67
2.4	Le rôle des leaders d'opinion internes dans le renforcement de la cohésion d'équipe .	69
2.5	Évaluation de la communication interne et identification des points à améliorer . . .	71
2.6	Contribution des leaders d'opinion interne à la transparence et à la confiance . . . .	73
2.7	Influence des messages des leaders d'opinion internes sur la motivation quotidienne .	75
2.8	Impact des encouragements des leaders d'opinion interne sur la prise d'initiative . .	77
2.9	Réduction des obstacles professionnels grâce aux interventions des leaders d'opinion internes . . . . .	79
2.10	Suggestions pour optimiser l'influence des leaders d'opinion sur la motivation quotidienne . . . . .	81
2.11	Répartition des effectifs selon la tranche d'âge (Informations recueillies auprès des enquêtés) . . . . .	82
2.12	Répartition de l'échantillon selon le sexe (Informations recueillies auprès des enquêtés ) . . . . .	83
2.13	Répartition de l'échantillon selon l'activité socioprofessionnelle (Informations recueillies auprès des enquêtés) . . . . .	83
2.14	Répartition de l'échantillon selon la fréquence de consommation (Informations recueillies auprès des enquêtés ) . . . . .	84

# Introduction générale

Autrefois, les entreprises se concentraient essentiellement sur la production et la recherche du profit, sans accorder une réelle attention à la dimension humaine. Leur objectif principal était la rentabilité, souvent au détriment de l'engagement et du bien-être des collaborateurs. Cette vision centrée sur la maximisation des profits, appelée « shareholder primacy », dominait la pensée managériale et stratégique avant les années 1960. Elle conduisait à négliger les autres parties prenantes, telles que les employés, les clients, les fournisseurs ou encore la société civile.

Dans ce contexte, les conditions de travail des ouvriers illustraient particulièrement les limites de ce modèle. La spécialisation excessive des tâches réduisait les travailleurs à de simples exécutants, transformés en véritables machines, au mépris de leur bien-être et de leur dignité. De plus, les collaborateurs n'étaient pas véritablement intégrés dans les processus décisionnels, ce qui engendrait un faible sentiment d'appartenance et une implication limitée au sein des organisations. Par ailleurs, la perception externe, notamment celle des parties prenantes, était largement négligée. La responsabilité sociale, en tant qu'engagement envers la société et les individus concernés par les activités de l'entreprise, n'était pas encore une priorité.

Avec le temps, cette approche a profondément évolué. Les dirigeants ont progressivement pris conscience de la nécessité d'insuffler une dimension humaine au cœur de leurs structures. Cette transformation s'est traduite par une évolution des pratiques managériales, où l'attention portée aux relations internes et à la qualité de vie au travail est devenue essentielle. Parallèlement, la responsabilité sociale s'est imposée comme un impératif stratégique, poussant les organisations à évaluer leur impact sur la collectivité et à adopter des comportements éthiques et responsables.

Ce changement de paradigme a modifié les attitudes et les priorités au sein des entreprises, qui intègrent désormais ces dimensions humaines et sociales dans leur stratégie globale. Dans ce cadre, les leaders d'opinion jouent un rôle fondamental : ils orientent, influencent et sensibilisent tant les acteurs internes que l'environnement externe. Leur influence est déterminante pour promouvoir ces nouvelles valeurs, faciliter l'adhésion aux transformations et renforcer le lien entre l'organisation et son écosystème. Ainsi, l'évolution vers une entreprise plus humaine et socialement responsable repose largement sur ces figures influentes, garantes d'un équilibre harmonieux entre performance économique et engagement sociétal.

C'est dans cette optique que les leaders d'opinion jouent un rôle fondamental : ils orientent, influencent et sensibilisent aussi bien les acteurs internes que l'environnement externe. Leur influence est déterminante pour promouvoir ces nouvelles valeurs, faciliter l'adhésion aux transformations et renforcer le lien entre l'organisation et son écosystème. Ainsi, l'évolution vers une entreprise plus humaine et socialement responsable repose largement sur ces figures influentes, garantes d'un équilibre harmonieux entre performance économique et engagement sociétal.

C'est dans cette optique que nous avons décidé de mener notre recherche au sein de l'entreprise Soummam, qui illustre parfaitement la transition vers un modèle plus inclusif et responsable. Notre étude s'attache à comprendre comment le leader d'opinion interne influence les attitudes des collaborateurs ainsi que celles des utilisateurs des produits, et comment cette influence peut être optimisée afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise. Pour guider notre travail, nous avons adopté un plan en trois parties : le cadre méthodologique, le cadre théorique et le cadre pratique.

Pour guider notre travail, nous avons adopté un plan en trois parties : le cadre méthodologique, le cadre théorique et le cadre pratique. La première partie, méthodologique, rassemble les fondements de notre démarche et se compose de deux chapitres. Le premier, intitulé « Analyse conceptuelle », qui présente les raisons du choix de notre thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts clés ainsi que les études antérieures. Le second chapitre, « Démarche méthodologique », détaille les approches théoriques, la méthode employée, les outils utilisés (guide d'entretien, questionnaire), le type d'échantillonnage, la composition de l'échantillon et les étapes de réalisation de l'enquête.

Ensuite, la deuxième partie est consacrée à l'aspect théorique et comprend deux chapitres. Le premier porte sur les leaders d'opinion internes comme vecteurs d'influence en entreprise, en abordant sa définition, son évolution historique, ses typologies, ses caractéristiques et compétences, ainsi que leur rôle dans la formation des attitudes à l'internes et à l'externes de l'entreprise. Le second chapitre traite la construction des attitudes chez les usagers, en présentant la définition des attitudes, ses composantes, son évolution historique, et ses différents types et fonctions, ainsi que les mécanismes qui les façonnent.

La dernière étape qui est la partie pratique elle comprend la présentation de l'organisme, l'interprétation et la discussion des résultats. Enfin, on termine notre étude, par une conclusion qui comprend les résultats les plus importants auxquels on a abouti dans ce travail.

# Première partie

## Cadre méthodologique

# Analyse conceptuelle

## 1.1 Les raisons du choix du thème

### 1.1.1 Les raisons subjectives

- Intérêt personnel pour les leaders d'opinions internes et leur influence sur la communication en entreprise.
- Développement des compétences en leader d'opinion.
- Volonté de comprendre comment les leaders d'opinions façonnent les attitudes et les comportements des salariés et des consommateurs.
- Passion pour la communication et les dynamiques de persuasions.
- Enrichir nos connaissances sur les mécanismes d'influence et leur impact dans le milieu professionnel.

### 1.1.2 Les raisons objectives

- Pertinence scientifique dans le domaine de la communication d'entreprise.
- Sujet en liens avec des problématiques réelles dans les entreprises et le marché.
- Il s'inscrit dans un champ de recherche actuel.
- Possibilité de collecter des données dans un délai réaliste.

## 1.2 Les objectifs de notre recherche

- Essayer d'analyser l'impact des leaders d'opinion interne sur la motivation des salariés.
- Comprendre l'influence leader d'opinion interne sur la perception des consommateurs.
- Savoir comment renforcer l'efficacité du leaders d'opinion dans la stratégie de la responsabilité sociale et managériale de l'entreprise Soummam.

## 1.3 Problématique

Dès l'Antiquité, l'idée d'influencer l'opinion repose sur des principes qui traversent les époques. Dans sa Rhétorique, Aristote (traduction de G. Mousnier, 1896, p. 45) souligne que la crédibilité (l'éthos), l'émotion (le pathos) et la logique (le logos) sont des piliers essentiels pour convaincre et guider un auditoire. Cette réflexion, qui pose les bases de l'art oratoire, préfigure le rôle du leader d'opinion, capable de transformer des discours en messages persuasifs.

Au XIX siècle, Gustave Le Bon, dans *La Psychologie des Foules* (1895, p. 70), montre comment certains individus charismatiques parviennent à influencer les comportements collectifs en suscitant des impressions fortes, anticipant ainsi le modèle moderne de leader d'opinion. Ces prémices, enrichies par les travaux de Lazarsfeld et Katz dans les années 1950, posent les jalons d'un concept qui, dès l'émergence des médias de masse, s'articule autour de la capacité d'un individu à filtrer et adapter l'information pour son groupe.

Les leaders d'opinion occupent aujourd'hui une position centrale dans la diffusion de l'information et la formation des attitudes collectives. Leur rôle consiste à agir comme intermédiaires crédibles, alliant une expertise reconnue et une légitimité acquise pour décrypter et adapter les messages médiatiques aux réalités de leur public. Grâce à leur charisme et à leur capacité à simplifier des idées complexes, ils transforment des contenus abstraits en discours accessibles, renforçant ainsi leur influence sur les perceptions individuelles et sociales. Leur pouvoir repose sur une maîtrise avancée des techniques de communication : sélection stratégique des informations, utilisation d'un langage mobilisateur et ancrage dans les valeurs de leur communauté.

À l'échelle internationale, cette influence se matérialise de façon remarquable, comme en témoignent les parcours de Martin Luther King et Nelson Mandela. Martin Luther King, leader du mouvement des droits civiques aux États-Unis, a inspiré des millions de personnes grâce à son message de paix et d'égalité. Son discours emblématique "I Have a Dream", prononcé en 1963, reste gravé dans l'histoire comme un appel puissant à la fin de la ségrégation raciale. Par ses actions non violentes et son courage face à l'injustice, il a permis des avancées significatives telles que le Civil Rights Act de 1964, qui a changé à jamais la société américaine (Carson, 2001).

« Un bon leader peut s'engager dans un débat de manière franche et approfondie, sachant qu'à la fin, lui et l'autre partie doivent être plus proches, et ainsi sortir plus forts. Vous n'avez pas cette idée lorsque vous êtes arrogant, superficiel et mal informé. » - Nelson Mandela ; cette vision du leadership, fondée sur l'humilité, l'écoute et la recherche d'un terrain commun, résume à elle seule le parcours de Nelson Mandela. Il transforma vingt-sept années de captivité en une véritable leçon de réconciliation. Plutôt que d'alimenter un cycle de vengeance post-apartheid, il tendit la main à ses anciens oppresseurs, symbolisant cette démarche par un geste simple mais puissant : porter le maillot des Springboks, équipe sud-africaine autrefois associée au régime ségrégationniste. En faisant de la Coupe du monde de rugby de 1995 un moment d'unité nationale, il prouva que

le leadership pouvait guérir des fractures historiques. Sa présidence ne se limita pas à gouverner ; elle enseigna au monde que la liberté se construit avec l'autre, jamais contre lui (Sampson, 1999).

Dans le contexte des entreprises, les leaders d'opinion jouent également un rôle clé en révolutionnant les pratiques industrielles et en influençant les attitudes des employés et des consommateurs. À l'échelle mondiale, des personnalités comme Steve Jobs et Elon Musk illustrent cette capacité.

Steve Jobs, fondateur d'Apple, a redéfini l'industrie technologique en introduisant des produits innovants comme l'iPhone et l'iPad.

Par sa vision audacieuse et son perfectionnisme, il a su mobiliser ses équipes et inspirer une loyauté sans précédent chez les consommateurs. Il ne s'est pas contenté de vendre des produits : il a créé une expérience, un écosystème qui a révolutionné la façon dont les gens interagissent avec la technologie (Isaacson, 2011).

Elon Musk, à son tour, incarne le rôle du leader d'opinion dans l'innovation durable. En tant que PDG de Tesla et SpaceX, il a transformé l'industrie automobile en démocratisant les véhicules électriques et en faisant de l'exploration spatiale une réalité accessible. Son influence ne se limite pas à ses entreprises ; il incarne une vision du futur basée sur la durabilité et la conquête scientifique, inspirant aussi bien ses employés que le grand public (Vance, 2015). Ces exemples démontrent comment les leaders d'opinion, dans le monde des affaires, peuvent provoquer des changements profonds et façonner des industries entières.

En Algérie, les leaders d'opinion ont également marqué l'histoire, mais dans un contexte souvent plus tumultueux. Pendant la guerre d'indépendance, des figures comme Abane Ramdane et Larbi Ben M'hidi ont joué un rôle crucial dans la mobilisation du peuple algérien contre la colonisation française. Abane Ramdane, en particulier, a structuré la lutte en organisant le Congrès de la Soummam en 1956, qui a jeté les bases d'une révolution mieux coordonnée et plus efficace. Larbi Ben M'hidi, quant à lui, est devenu un symbole de courage et de détermination, galvanisant les résistants avec sa célèbre phrase : "Jetez la révolution dans la rue, et le peuple la portera" (Stora, 2004). Ces figures montrent comment les leaders d'opinion peuvent transcender les obstacles pour guider une nation entière vers la liberté.

Dans le contexte entrepreneurial algérien, des leaders d'opinion comme Lounis Hamitouche, directeur général de l'entreprise Soummam, incarnent un modèle inspirant de réussite, mêlant performance économique et engagement social. La société, implantée à Akbou, ne se contente pas de figurer parmi les leaders du secteur agroalimentaire en Algérie. Elle a su, au fil des années, construire une relation privilégiée avec la communauté locale grâce à ses actions humanitaires et sociales, qui traduisent une vision profondément ancrée dans le développement durable et la solidarité. En effet, l'engagement social de cette entreprise se manifeste par de nombreuses initiatives concrètes. Pendant la pandémie de COVID-19, elle a joué un rôle clé dans le soutien des populations vulnérables en organisant des distributions de produits alimentaires de base, notamment du lait et des yaourts. Ces actions ont également bénéficié aux structures hospitalières, à travers la fourniture



de matériel médical essentiel. Cette solidarité s'est étendue à l'ensemble de la région, soulignant l'importance qu'accorde la société à la santé et au bien-être des habitants, particulièrement ceux de la ville d'Akbou et des zones environnantes.

De plus, cette entreprise s'est également investie dans le domaine de l'éducation et de la culture. À plusieurs reprises, elle a collaboré avec des écoles locales pour améliorer les infrastructures scolaires et créer un environnement favorable à l'apprentissage.

Ces projets témoignent d'une volonté de contribuer activement à l'avenir des jeunes générations, en leur offrant les outils nécessaires pour réussir. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de développement à long terme, où l'éducation joue un rôle central dans la transformation sociale.

Par ailleurs, la société ne cesse de développer des projets ambitieux pour l'avenir. Elle prévoit de renforcer son soutien à l'agriculture locale, en modernisant les pratiques des éleveurs et en leur offrant des formations adaptées aux besoins du marché. Elle s'engage également à promouvoir une alimentation saine à travers des campagnes de sensibilisation et envisage de financer des infrastructures sociales, telles que des espaces sportifs et culturels destinés à la jeunesse. Ces initiatives, pensées pour améliorer la qualité de vie de la communauté, illustrent une vision entrepreneuriale qui va bien au-delà des enjeux purement économiques.

Ainsi, à travers ces actions passées et futures, Lounis Hamitouche et son entreprise se positionnent comme des acteurs incontournables du progrès social et économique en Algérie. Ce modèle d'entreprise, fondé sur des valeurs humaines et un engagement profond envers la société, est particulièrement inspirant. La personnalité du leader, son attachement à sa communauté et son implication constante dans des projets d'intérêt général font de cette société un choix évident pour notre stage.

C'est pourquoi nous avons choisi cette entreprise pour développer notre thème et approfondir notre étude de mémoire. En travaillant au sein d'une structure aussi engagée, nous bénéficierons d'un cadre exceptionnel pour comprendre l'impact des leaders d'opinion internes sur la motivation des employés dans leurs tâches quotidiennes ainsi que sur la perception des consommateurs des produits, concernant la responsabilité sociale de l'entreprise. Cette immersion nous permettra également de nous imprégner de valeurs fondamentales pour notre parcours académique et professionnel [1].

À la lumière de ces constats, nous nous interrogeons sur la question centrale suivante : Comment le leader d'opinion interne de l'entreprise Soummam influence-t-il les attitudes de ses employés et les consommateurs de ses produits, et comment son rôle peut-il être optimisé pour améliorer la performance globale ? . Sous cette question centrale découlent les interrogations suivantes :

**Comment les attitudes des leaders d'opinion internes influencent-elles la motivation des salariés dans leurs tâches quotidiennes ?**

Comment les actions des leaders modifient-elles la perception des consommateurs sur la responsabilité sociale de l'entreprise Soummam ? .

## 1.4 Les hypothèses

Avant d'aller plus loin, il faut poser les bases. Les hypothèses qui suivent permettent de cadrer la réflexion et de donner une direction claire notre étude, elle serviront de repères pour l'analyse et permettront d'orienter la collecte et l'interprétation des données :

- Les leaders d'opinions internes renforcent la confiance des salariés par les actions visibles telles qu'un leadership participatif, la proximité avec les équipes et la cohérence entre discours et actions.
- Les engagements publics des leaders d'opinions internes, notamment leurs participation active dans les projets éducatifs et dans les actions humanitaires médiatisé, renforcent la fidélité des consommateurs en positionnant Soummam comme une entreprise éthique .
- L'attitude proactive des leaders d'opinions internes, en adaptant un leadership participatif et en restant proches de leur éthiques, renforce la confiance et stimuler la motivation des salariés. Par exemple, l'organisation régulière de réunions de suivi et d'ateliers collaboratifs favorise le sentiment d'appartenance et l'engagement des employés.

## 1.5 Définition des concepts clés

### 1.5.1 Leader d'opinion

#### 1.5.1.1 Définition théorique

Selon Jean Stoetzel (2007, p. 32), le leader d'opinion est défini comme " l'individu dont la notoriété, l'expertise et la capacité de communication permettent d'orienter et de diffuser les opinions et comportements au sein d'un groupe. ", en d'autres termes, le leader d'opinion s'articule selon trois perspectives ( Vernet et Giannelloni, 2004). La première voit le leader comme une personne qui influence son entourage ( Flynn et al, 1996 ; Goldsmith et de Witt, 2003). La seconde insiste sur la capacité du leader à donner des informations sur un sujet et à être sollicité par son entourage par ce sujet ( King et Summers, 1970 ; Gilly et al, 1998). La dernière combine ces deux dimensions pour définir le leader ( Ben Miled et Le Louarn, 1994) [1].

### 1.5.1.2 Définition opérationnelle

Un collaborateur qui, par ses actions concrètes et mesurables en matière de communication interne, influence de manière observable les attitudes et comportements de ses pairs. En effet, ce leader se distingue par sa capacité à organiser régulièrement des réunions d'information et à animer des ateliers, où il transmet avec clarté les initiatives de l'entreprise, telles que les projets de responsabilité sociale et environnementale. Par ailleurs, il joue un rôle essentiel dans la diffusion de messages authentiques et structurés, ce qui se traduit, par exemple, par une augmentation notable de la participation aux formations internes et par des retours positifs dans les enquêtes de satisfaction auprès des salariés. De plus, ses interactions fréquentes et qualitatives - que ce soit par l'envoi de newsletters ou par des sessions de feedback - permettent de mesurer son impact sur la motivation quotidienne de l'équipe, rendant ainsi tangible son influence sur la dynamique organisationnelle [2].

## 1.5.2 Leader d'opinion interne

### 1.5.2.1 Définition théorique

selon Jean-Pierre Boutinet (2009, p.47) : "un individu reconnu au sein de l'organisation pour sa crédibilité, son expertise et sa capacité à influencer de manière informelle les opinions et les comportements de ses pairs". Cette définition souligne que l'influence du leader d'opinion interne repose moins sur une position officielle que sur une reconnaissance collective. Il joue un rôle central dans la circulation des idées, l'adhésion aux décisions et la dynamique d'équipe. Sa parole compte, ses attitudes inspirent, et il agit souvent comme un lien entre la direction et les employés. Dans un contexte professionnel, il peut ainsi servir de levier stratégique pour accompagner les changements et renforcer la culture d'entreprise [3].

### 1.5.2.2 Définition opérationnelle

Le leader d'opinion interne est représenté par la direction générale elle-même de l'entreprise SOUMMAM . Concrètement, c'est elle qui oriente les décisions, transmet les messages clés et impulse les dynamiques internes. Elle joue un rôle central dans la circulation de l'information, la gestion des conflits, mais aussi dans la mise en oeuvre des stratégies de communication internes. Par exemple, lors du lancement de nouvelles directives ou d'initiatives internes, c'est la direction qui en assure la diffusion, en expliquant clairement les objectifs et en motivant les employés à y adhérer. Sa parole est écoutée, respectée et souvent relayée par les autres cadres ou agents, ce qui montre son pouvoir d'influence sur l'ensemble des salariés. Ce rôle de leader d'opinion se manifeste aussi par sa capacité à fédérer les équipes autour de projets communs et à incarner les valeurs de l'entreprise dans ses prises de parole et ses décisions [3].

### 1.5.3 Leader participatif

#### 1.5.3.1 Définition théorique

Le leader participatif consiste à intégrer activement les collaborateurs dans le processus décisionnel. Ce style favorise le partage d'information et de co-construction de stratégies en valorisant les idées de chacun (Northouse, 2013, p.112) [4].

#### 1.5.3.2 Définition opérationnelle

le leader participatif, se manifeste à travers une direction qui implique activement les employés dans la prise de décision et dans l'organisation des actions de communication interne. Donc, la direction sollicite les avis des salariés, les consulte régulièrement lors de réunions internes, et prend en compte leurs suggestions avant de valider certains projets. Ce type de leadership se traduit aussi par une répartition claire des responsabilités et une ouverture au dialogue [5].

### 1.5.4 Responsabilité sociale (RSE)

#### 1.5.4.1 Définition théorique

La responsabilité sociale de l'entreprise désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et éthique dans les activités de l'entreprise. Elle se caractérise par l'évaluation de la perception des consommateurs, le nombre d'initiatives mises en oeuvre et le taux de fidélité des clients, qui reflètent l'image {éthique de l'entreprise (Kolter et Keller, 2016, p. 105 [5]

#### 1.5.4.2 Définition opérationnelle

La responsabilité sociale se définit de façon opérationnelle par un ensemble d'initiatives concrètes mises en place par l'entreprise pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux. L'entreprise Soummam adopte des pratiques respectueuses de l'environnement en optimisant la gestion des déchets et en limitant l'usage de plastique dans ses emballages. Elle mène également des actions en faveur de la communauté, comme le soutien à des événements éducatifs ou caritatifs locaux. En interne, elle veille à offrir de bonnes conditions de travail à ses employés, en assurant leur sécurité, en favorisant la formation continue et en encourageant la diversité. Ces actions traduisent une volonté de l'entreprise d'intégrer les valeurs sociales et éthiques dans sa stratégie de développement [6].

## 1.5.5 Motivation des salariés

### 1.5.5.1 Définition théorique

La motivation des salariés correspond aux forces internes et externes qui incitent les employés à s'inverser dans l'atteinte des objectifs de l'organisations. Elle se mesure à l'aide d'enquête de satisfaction, d'indicateurs de performance individuelle et du taux de participation aux projets internes. ( Robbins et Judgz, 2013, P. 68) [7].

### 1.5.5.2 Définition opérationnelle

La motivation des salariés se traduit par l'implication active des employés dans leurs tâches quotidiennes, leur régularité, ainsi que par leur volonté d'atteindre les objectifs fixés. Concrètement, cette motivation est stimulée par des actions de la direction telles que l'attribution de primes de rendement, l'organisation de formations continues, la reconnaissance du travail accompli, ou encore l'instauration d'un climat de travail respectueux et collaboratif. Ces pratiques permettent non seulement d'améliorer la productivité, mais aussi de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise [7].

## 1.5.6 Proximité des leaders

### 1.5.6.1 Définition théorique

La proximité des leaders désigne leur capacité à établir des relations directs et authentiques avec leurs équipes, favorisant ainsi une communication ouverte et la confiance mutuelle. Elle se traduit par la fréquence de l'interaction directe, l'accessibilité perçue du leader et les retours qualitatifs sur la qualité de ces relations. ( Northouse, 2013, p 115) [7].

### 1.5.6.2 Définition opérationnelle

La proximité du leader se définit comme la capacité observable du leader au sein de l'entreprise Soummam à créer et maintenir des interactions directes et régulières avec ses collaborateurs. Concrètement, cette proximité se manifeste par la fréquence des {echanges en face-à-face ou via des outils de communication interne, par la facilité d'accès du leader et par la qualité des interactions informelles qui favorisent la confiance et l'échange d'idés. Dans l'entreprise Soummam, la proximité du leader peut être mesurée par le nombre de réunions informelles organisées, la durée moyenne des interactions individuelles avec les employés, et le retour qualitatif obtenu lors des entretiens sur la disponibilité et l'écoute du leader [6].

### 1.5.7 Projets éducatifs

#### 1.5.7.1 Définition théorique

Les projets éducatifs regroupent des initiatives visant à développer les compétences et à favoriser l'apprentissage continu, tant au sein de l'organisation que dans la communauté (Kolter et Keller, 2016, p 110) [5].

#### 1.5.7.2 Définition opérationnelle

Le projet éducatif se définit comme l'ensemble des actions concrètes mises en place par l'entreprise Soummam pour sensibiliser, informer et former les employés, les partenaires ou la communauté sur des thématiques liées à la nutrition, la santé, l'hygiène ou le développement durable. Cette définition repose sur des initiatives observables telles que : l'organisation de sessions de formation interne pour les salariés sur les normes d'hygiène alimentaire, la diffusion de brochures ou vidéos éducatives à destination des consommateurs, ou encore la participation à des campagnes scolaires pour sensibiliser les jeunes à l'importance du lait et des produits laitiers dans l'alimentation. L'entreprise Soummam a pu collaborer avec des écoles locales pour proposer des journées d'information sur les bienfaits des produits laitiers ou inviter des élèves à visiter les installations de production pour comprendre les étapes de fabrication du yaourt. Ces activités illustrent de manière concrète le projet éducatif de l'entreprise, qui vise à allier production et éducation au service du bien-être collectif [6].

### 1.5.8 Performance globale de l'entreprise

#### 1.5.8.1 Définition théorique

La performance globale des entreprises (PGE) est définie par Baret (2006) comme "l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales" (p. 81). Cette définition met en lumière une approche intégrée de la performance, qui ne se limite pas aux seuls résultats financiers de l'entreprise. Elle implique que la réussite d'une organisation repose également sur sa capacité à répondre à des enjeux sociaux, comme le bien-être des salariés, et environnementaux, comme la réduction de son impact écologique. Cette vision est particulièrement pertinente dans un contexte où les entreprises sont de plus en plus évaluées à travers leur responsabilité sociétale. Elle permet aussi de repenser les indicateurs classiques de performance en intégrant des dimensions humaines et durables, ce qui donne un cadre plus complet et éthique à l'évaluation des résultats [7].

#### 1.5.8.2 Définition opérationnelle

La performance globale de l'entreprise Soummam se traduit par l'ensemble des résultats concrets qu'elle obtient sur les plans économique, social et environnemental. Elle se mesure à

travers des indicateurs comme l'augmentation du chiffre d'affaires, la qualité des produits, la satisfaction des consommateurs, la fidélité des clients, mais aussi les conditions de travail des salariés, l'innovation technologique, et les efforts écologiques. Cette performance globale s'observe dans la modernisation de ses équipements de production pour garantir la qualité et la sécurité alimentaire, dans le maintien d'une bonne image de marque sur le marché national, ou encore dans sa capacité à développer de nouveaux produits adaptés aux besoins des consommateurs algériens. Elle se manifeste aussi par la création d'emplois, la formation des employés, et des actions comme le recyclage des emballages ou la gestion des déchets industriels, qui montrent son engagement pour un développement durable [5].

## **1.5.9 Perception des consommateurs**

### **1.5.9.1 Définition théorique**

La perception des consommateurs désigne le processus par lequel des individus recueillent, organisent et interprètent l'information relatives à une entreprise, à ses produits ou services, afin de se forger une image subjective. Ainsi, cette perception influence leurs attitudes et comportement d'achat [3].

### **1.5.9.2 Définition opérationnelle**

La perception des consommateurs désigne l'ensemble des impressions, représentations et jugements qu'ils se forgent à propos des produits et de l'image de marque de l'entreprise Soummam. Elle se construit à travers leur expérience d'achat, la qualité perçue des produits laitiers, les campagnes de communication, ainsi que les valeurs que véhicule l'entreprise (comme l'ancrage local ou l'engagement pour la santé). Par exemple, si les clients associent Soummam à une entreprise fiable, locale et soucieuse de la qualité nutritionnelle, c'est que la perception est positive [5].

## 1.6 Indicateurs du phénomène de l'étude

Concepts	Dimensions (spécifique au contexte de l'entreprise Soummam)	Indicateurs
Leader D'opinion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crédibilité.</li> <li>- Influence.</li> <li>- Médiation et expertise</li> <li>- Capacité de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fréquence et qualité des interventions.</li> <li>- Reconnaissance par les pairs.</li> <li>- Désignation par ses pairs comme référence ou expert.</li> </ul>
Leader d'opinion interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Influence organisationnelle.</li> <li>- Fiabilité et reconnaissance.</li> <li>- Collective.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retours positifs des collègues.</li> <li>- Participation aux réunions informelles.</li> <li>- Rôle dans la prise de décision.</li> </ul>
Leader participatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication.</li> <li>- Partage de décisions.</li> <li>- Inclusion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réunions collaboratives.</li> <li>- Ateliers participatifs.</li> <li>- Répartition claire des responsabilités dans les projets.</li> </ul>
Responsabilité sociale (RES)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement éthique.</li> <li>- Initiatives RSE.</li> <li>- Communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception positive par les consommateurs.</li> <li>- Nombre d'initiatives RSE.</li> <li>- Taux de réduction des déchets et du plastique dans les emballages.</li> <li>- Nombre d'événements ou de partenariats locaux soutenus par l'entreprise.</li> </ul>
Motivation des salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagements.</li> <li>- Satisfactions.</li> <li>- Performances.</li> <li>- Forces internes et forces externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Score d'enquête de satisfaction.</li> <li>- Taux de participation aux projets internes.</li> <li>- Taux de participation aux formations continues.</li> <li>- Nombre et montant des primes de rendement attribuées.</li> </ul>
Proximité des leaders	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilité.</li> <li>- Relation de confiance.</li> <li>- Communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de réunions informelles.</li> <li>- Durée moyenne des échanges individuels.</li> <li>- Retours qualitatifs sur écoute et disponibilité du leader (entretiens).</li> </ul>

TABLEAU 1.1 – Indicateurs du phénomène de l'étude



Concepts	Dimensions (spécifique au contexte de l'entreprise Soummam)	Indicateurs
Projet éducatifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impact sur le développement des compétences.</li> <li>- Visibilité des initiatives.</li> <li>- Sensibilisation.</li> <li>- Formation continue.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de projets éducatifs.</li> <li>- Taux de participation.</li> </ul>
Perception des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Image de l'entreprise.</li> <li>- Niveau de confiance.</li> <li>- Fidélité et évaluation de l'engagement RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de réachat.</li> <li>- Pourcentage des ventes de l'entreprise dans son secteur comparé au total du marché.</li> <li>- Note moyenne donnée par les clients pour leurs expériences d'achat.</li> <li>- Taux de recommandation.</li> <li>- Engagement sur les réseaux sociaux.</li> </ul>
Performance globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité économique.</li> <li>- Impact social et environnemental.</li> <li>- Réputation auprès des consommateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicateurs financiers (chiffre d'affaire).</li> <li>- Indices de satisfaction des salariés.</li> <li>- Résultats d'enquête sur la réputation de l'entreprise.</li> </ul>

TABLEAU 1.2 – Suite des indicateurs du phénomène de l'étude

Dans le cadre de notre étude, plusieurs concepts ont été identifiés, chacun ayant des dimensions et des indicateurs spécifiques. Nous les avons synthétisés dans un tableau qui permet de passer de l'abstraction des idées à des mesures concrètes :

**Pour le leader d'opinion**, on évalue sa crédibilité, son influence, son expertise et sa capacité à communiquer. À ce titre, les indicateurs tels que la reconnaissance par ses pairs ou sa désignation comme expert nous renseignent sur son efficacité : en effet, si ses collègues le considèrent régulièrement comme une référence, cela atteste qu'il est perçu, respecté et qu'il exerce un réel pouvoir d'influence.

En ce qui concerne **le leader d'opinion interne**, l'objectif est d'apprécier son influence au sein de l'organisation. Ainsi, des indicateurs comme les retours positifs des collègues ou sa participation aux réunions informelles montrent non seulement qu'il est écouté et apprécié, mais également qu'il contribue concrètement aux décisions importantes de l'entreprise.

Quant au **leader participatif**, ses dimensions incluent l'implication dans les décisions, le partage des responsabilités et l'inclusion. Par conséquent, le nombre de réunions collaboratives ou d'ateliers participatifs constitue un excellent baromètre : plus ces sessions sont nombreuses et diversifiées, plus ce leader démontre sa capacité à associer chacun au processus décisionnel.

Pour la responsabilité sociale de l'entreprise, il s'agit de vérifier si des initiatives concrètes sont mises en oeuvre pour respecter des engagements éthiques et environnementaux. Par exemple, le taux de réduction des déchets ou le nombre d'initiatives sociales traduisent directement cette volonté, et, à terme, influencent positivement l'image de l'entreprise.

Pour mesurer **la motivation des salariés**, on s'appuie sur des indicateurs tels que le score de satisfaction ou le taux de participation aux projets internes. En effet, un employé satisfait et impliqué témoigne d'un climat de travail sain et d'une reconnaissance de ses efforts, gages de performance collective.

**La proximité des leaders** avec leurs équipes constitue également un critère motivation des salariés majeur. Dès lors, on observe des indicateurs comme le nombre de réunions informelles ou la durée des échanges individuels : ces mesures indiquent si les managers sont réellement accessibles et si une communication ouverte favorise la confiance mutuelle.

En ce qui concerne **les projets éducatifs**, ils sont essentiels au développement des compétences internes. C'est pourquoi le nombre de projets mis en place ou le taux de participation aux formations continues renseigne sur l'investissement de l'entreprise dans la montée en compétences de ses collaborateurs.

**La perception des consommateurs** se mesure, quant à elle, à l'aide d'indicateurs tels que le taux de réachat, le niveau de fidélité ou l'engagement sur les réseaux sociaux. En effet, ces données révèlent si les clients reviennent, s'ils restent fidèles et s'ils deviennent des ambassadeurs de la marque.

Enfin, **la performance globale** de l'entreprise combine efficacité économique et impact social et environnemental. Dès lors, on analyse des indicateurs financiers, des indices de satisfaction des salariés et des retours sur la réputation de l'entreprise pour vérifier si elle atteint ses objectifs tout en maintenant une image positive auprès de ses parties prenantes.

## 1.7 Etudes antérieures

1. **Thèse de doctorat de doctorat de Chadeu (2019)** : La mobilisation des compétences émotionnelles et l'efficacité du leadership.

Informations générales :

- Auteur : Amélie Chadeu.
- Université : Université Lumière Lyon 2.
- Date de soutenance : 12 Décembre 2019.
- Directeur de recherche : Pr. Francois Lemoine.

Cette thèse a pour objectif d'examiner comment les compétences émotionnelles des leaders influencent leur efficacité et, par conséquent, la motivation et la cohésion de leurs équipes.

La question centrale posée est la suivante : " Un leader doté d'une intelligence émotionnelle développée est-il plus efficace pour mobiliser et motiver son équipe ? "

L'auteur adopte une démarche mixte qui combine des entretiens semi-directifs auprès de 30 managers et un questionnaire administré à 300 employés. Cette approche permet de cerner en profondeur les leviers émotionnels, tels que l'empathie, l'écoute active et la gestion du stress, qui sont considérés comme essentiels pour instaurer un climat de confiance et renforcer l'engagement des collaborateurs. Les résultats montrent notamment que les leaders dotés d'une intelligence émotionnelle élevée obtiennent des scores de motivation et de satisfaction significativement supérieurs, et que leur capacité à gérer efficacement les émotions en période de crise contribue à diminuer les conflits internes et à améliorer la performance collective.

**Lien avec notre recherche :** Ces conclusions sont particulièrement pertinentes pour notre étude, qui s'intéresse à l'influence des leaders d'opinion internes sur les attitudes des salariés et des consommateurs. En effet, les compétences émotionnelles mises en avant par Chadeu démontrent qu'un leadership basé sur l'empathie et une communication authentique renforce la légitimité du leader et favorise un climat organisationnel positif. Dans le cadre de l'entreprise Soummam, cela suggère que des leaders d'opinion internes dotés de solides compétences émotionnelles seraient en mesure d'améliorer la motivation des salariés et, par extension, de renforcer l'image responsable de l'entreprise auprès des consommateurs.

2. **Thèse de doctorat de Griset (2024) :** Impact des leaders d'opinion sur le comportement consommateur. Une application intersectorielle Cette thèse, soutenue par Léna Griset le 24 juin 2024 à l'Université Côte d'Azur, sous la direction de Nadine Tournois et Loick Menvielle, s'intéresse à l'influence des leaders d'opinion, notamment les influenceurs des réseaux sociaux, sur le comportement des consommateurs, avec une application spécifique aux biens premiers. Léna Griset analyse comment les collaborations entre marques et influenceurs peuvent affecter l'authenticité perçue de ces derniers et, par conséquent, leur crédibilité auprès de leur audience. Elle souligne que les adeptes des influenceurs apprécient principalement leur motivation intrinsèque et leur approche non commerciale. Ainsi, les partenariats commerciaux peuvent entraîner des tensions quant à la préservation de cette authenticité perçue. Pour explorer cette problématique, la chercheuse a mené plusieurs études intersectorielles appliquées aux biens premiers. Elle a notamment examiné l'impact des collaborations entre influenceurs et marques sur la perception des consommateurs et leur comportement d'achat. Les résultats de ces études permettent de mieux comprendre comment les marques peuvent établir des collaborations authentiques avec les influenceurs afin de gagner en confiance et en crédibilité auprès de leur audience. Lien avec notre recherche Les conclusions de cette thèse sont particulièrement pertinentes pour notre étude sur l'influence des leaders d'opinion internes chez Soummam. Elles suggèrent que l'authenticité perçue et la crédibilité des leaders d'opinion, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle crucial dans l'impact de leurs actions sur le comportement des consomma-

teurs. Ainsi, chez Soummam, il serait judicieux de veiller à ce que les leaders d'opinion internes communiquent de manière authentique et transparente pour renforcer la confiance des consommateurs envers l'entreprise.

3. **Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise :** L'École de Montréal Gendron, C., Girard, B. (2013). Paris : Armand Colin. Dans cet ouvrage, Gendron et Girard (2013) proposent une réflexion approfondie sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à travers le prisme de " l'École de Montréal ".

**L'objectif principal** est de repenser la manière dont les entreprises intègrent les dimensions sociales et environnementales dans leurs stratégies, en mettant l'accent sur la communication interne et la mobilisation des parties prenantes. Les auteurs examinent l'évolution historique du concept de RSE et s'appuient sur divers cadres théoriques pour montrer comment la RSE est devenue un levier stratégique permettant de renforcer la légitimité et la performance globale des organisations.

L'ouvrage se divise en plusieurs parties :

**Dans une première section**, les auteurs retracent les origines de la RSE en s'appuyant sur des analyses historiques et théoriques (Gendron Girard, 2013, p.25-40). Ils y présentent les fondements conceptuels de la RSE et mettent en lumière les changements majeurs survenus dans la gouvernance des entreprises face aux enjeux sociétaux.

**Une deuxième partie** est consacrée aux différentes approches méthodologiques pour mesurer et évaluer l'engagement social des entreprises, en soulignant notamment l'importance des stratégies de communication interne. Par exemple, aux pages 45–60, ils détaillent comment une communication transparente et participative permet aux leaders internes de diffuser efficacement les initiatives RSE, renforçant ainsi la crédibilité de l'entreprise auprès de ses employés et de ses clients.

Enfin, **la dernière partie** de l'ouvrage présente plusieurs études de cas qui illustrent comment des entreprises ont su, par le biais de leaders d'opinion internes, mobiliser leurs collaborateurs et améliorer leur image auprès des parties prenantes. Les auteurs démontrent que l'alignement entre la vision stratégique de l'entreprise et la communication des initiatives RSE est un facteur déterminant pour instaurer un climat de confiance et favoriser l'engagement tant interne qu'externe (Gendron Girard, 2013, p.110-125).

**Lien avec notre recherche :** Les enseignements de cet ouvrage sont particulièrement pertinents pour notre étude sur l'influence des leaders d'opinion internes chez l'entreprise Soummam. En effet, la thématique développée par Gendron et Girard met en exergue l'importance de la communication interne dans la diffusion des valeurs RSE. Cela rejoint notre problématique qui cherche à comprendre comment les actions et la communication des leaders d'opinion internes influencent, d'une part, les attitudes et la motivation des salariés et, d'autre part, la perception des consommateurs. La capacité des leaders à communiquer de manière authentique sur les initiatives sociales et environnementales, telle que décrite

dans cet ouvrage, constitue un levier essentiel pour renforcer la confiance des salariés et améliorer l'image de l'entreprise auprès des consommateurs. Ces éléments théoriques nous fournissent une base solide pour interpréter nos données empiriques et justifier l'hypothèse selon laquelle l'optimisation du rôle des leaders d'opinion internes est déterminante pour la performance globale de l'entreprise.

4. **Article de Michel et Laurent (2017) : L'influence des leaders d'opinion dans les organisations :**

"Approche théorique et empirique " Cet article, publié dans la Revue Française de Communication (30(4), 45-62) par Michel et Laurent (2017), explore le rôle des leaders d'opinion internes dans la formation des opinions et des attitudes au sein des organisations. Les auteurs s'appuient sur la théorie du two-step flow, initialement développée par Lazarsfeld et Katz (1955), pour montrer comment ces leaders agissent en tant qu'intermédiaires dans la diffusion de l'information et l'interprétation des messages organisationnels. Ils soulignent que, dans le contexte interne, la crédibilité, l'expertise et la proximité relationnelle des leaders d'opinion jouent un rôle déterminant dans la mobilisation des employés et dans l'adhésion aux valeurs de l'organisation. La méthodologie adoptée dans cet article combine une analyse qualitative des discours tenus par des leaders d'opinion identifiés dans plusieurs grandes entreprises françaises et une enquête quantitative auprès de 250 salariés. Les résultats montrent que les salariés qui reconnaissent l'influence de leaders d'opinion au sein de leur entreprise sont généralement plus enclins à adhérer aux messages de l'organisation et à manifester une motivation accrue dans leurs tâches quotidiennes. Par ailleurs, l'étude révèle que lorsque la communication interne est perçue comme authentique et transparente, elle favorise un climat de confiance propice à l'engagement collectif. Les auteurs concluent que pour optimiser l'impact du leadership d'opinion, il est essentiel de mettre en place des dispositifs de formation et de reconnaissance qui renforcent les compétences relationnelles et communicationnelles des leaders internes. Ces recommandations permettent aux entreprises de développer un leadership qui non seulement stimule la motivation des salariés, mais contribue également à une image positive de l'organisation auprès des parties prenantes externes.

**Lien avec notre recherche :** Les conclusions de l'article de Michel et Laurent (2017) sont particulièrement pertinentes pour notre étude portant sur l'influence des leaders d'opinion internes chez Soummam. En effet, leurs résultats confirment que la crédibilité et la proximité des leaders d'opinion sont des facteurs clés pour influencer positivement les attitudes des salariés. De plus, l'article souligne que cette influence interne peut également se répercuter sur la perception externe de l'entreprise par les consommateurs. Ainsi, dans notre recherche, nous examinerons comment l'optimisation du rôle des leaders d'opinion internes, en termes de communication et d'engagement, peut améliorer à la fois la motivation des salariés et l'image de responsabilité sociale de l'entreprise

## Démarche méthodologique

### 2.1 Approche théorique et méthodologique

#### 2.1.1 Approche théorique de l'étude)

Dans notre mémoire, nous avons choisi de nous appuyer sur trois approches théoriques complémentaires pour essayer d'analyser comment les leaders d'opinion interne de l'entreprise influence-t-il les attitudes de ses salariés ,et les consommateurs de ses produits [18].

#### 2.1.2 La théorie du two step flow of communication ou la théorie de la communication à deux niveaux (Katz Lazarsfeld)



FIGURE 2.1 – Portrait de P. F. Lazarsfeld Photography of Professor Elihu Katz at University of Pennsylvania [20]

La théorie du "Two-Step Flow of Communication" (communication à double étage), développée par Paul Lazarsfeld et Elihu Katz, s'inscrit dans un contexte historique où les penseurs de l'École de Francfort critiquaient vigoureusement la manipulation idéologique exercée par les médias de masse. Des intellectuels comme Theodor Adorno, Max Horkheimer, et Herbert Marcuse dénonçaient l'usage des médias pour diffuser des messages uniformes et contrôler l'opinion publique. Ce cadre intellectuel a poussé Lazarsfeld et Katz à remettre en question la "bullet theory" ou théorie hypodermique, qui supposait que les médias influaient de manière directe et uniforme sur les masses. À travers leurs recherches empiriques sur les élections américaines des années 1940 et 1948, les chercheurs ont découvert que l'impact direct des médias était limité, et que les échanges interpersonnels jouaient un rôle beaucoup plus important dans la formation des opinions [20].

Dans ce cadre, Lazarsfeld et Katz ont observé que les leaders d'opinion, des individus bien informés et socialement connectés, agissaient comme des médiateurs, filtrant et réinterprétant les messages médiatiques avant de les transmettre à un plus large public. Ils affirmaient, dans leur ouvrage *Personal Influence* (1955), que l'impact des médias " dépend largement du rôle actif joué par ces leaders dans la formation des opinions et des attitudes " (p. 32). Cette citation résume parfaitement l'idée maîtresse de leur modèle : ce n'est pas l'exposition directe aux médias qui façonne les opinions, mais l'intervention des leaders d'opinion, qui filtrent et réinterprètent les messages à travers leurs propres biais et les transmettent à leur entourage [20].

Ainsi, le mécanisme de la communication à double étage repose sur deux étapes interdépendantes. Dans un premier temps, les médias transmettent des informations à un public large, mais celles-ci sont principalement captées par les leaders d'opinion, qui les interprètent en fonction de leurs connaissances et de leur réseau social. Ensuite, dans un second temps, ces leaders véhiculent ces informations à leur entourage, créant un effet de diffusion interpersonnelle. Ce processus de médiation rend le message plus crédible, car les leaders d'opinion sont perçus comme des sources dignes de confiance, contrairement aux médias, souvent considérés comme impersonnels ou distants [19].

En définitive, cette théorie souligne que l'impact des médias n'est pas immédiat et uniforme, mais qu'il se produit à travers un processus de médiation, où l'influence se fait de manière indirecte, par le biais de ces figures interpersonnelles qui jouent un rôle déterminant dans la formation des opinions et des attitudes [19].

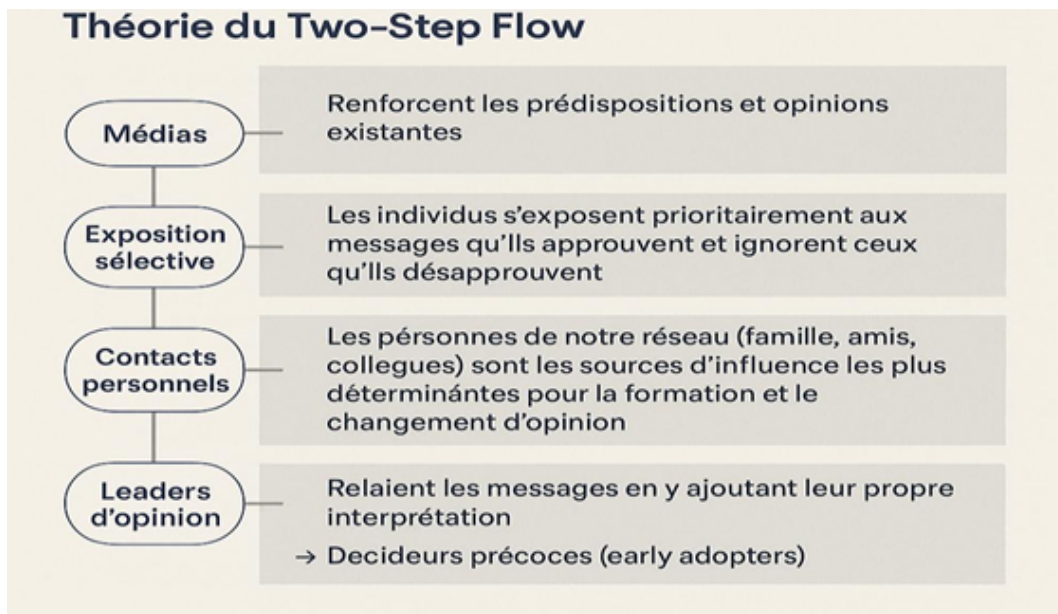


FIGURE 2.2 – Théorie du Two-Step Flow [19].

### 2.1.3 Résumé de la théorie de la communication à deux niveaux

**Deux niveaux** = Les groupes de référence (communauté de travail, associations, syndicats, relations familiales et amicales, etc.) dans lesquels sont insérés les individus, et l'existence de leaders d'opinions au sein de ces groupes, ont une importance décisive [21].

La première diffusion du message des médias s'effectue de façon verticale en direction des leaders d'opinion. Elle se poursuit à l'intérieur du groupe de manière horizontale, par l'intermédiaire des leaders [21].

Katz et Lazarsfeld introduisent un niveau de médiation supplémentaire. Les médias touchent les individus directement, mais lorsque ceux-ci rencontrent des difficultés à s'approprier ou interpréter le message, ils se tournent vers leurs groupes d'appartenance. Les messages que délivrent les médias sont donc soumis à la pression des groupements quels qu'ils soient et reflètent en grande partie les opinions et les idéologies préétablies de ces derniers [21].

Au 1er palier, il y a les personnes relativement bien informées parce qu'exposées directement aux médias ; au second il y a celles qui fréquentent moins les médias et qui dépendent des autres pour obtenir l'information [23].

Cette conception marque une rupture complète avec les modèles classiques (de souche Shannon) et appuie l'idée que la communication de masse ne réduit pas le public à un ensemble, une masse uniforme et atomisée, mais qu'au contraire elle s'articule dans un système de relais traditionnels de la communication antérieurs à l'avènement des médias modernes.



### 2.1.4 La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) et la théorie des parties prenantes

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est une approche théorique qui s'est construite progressivement à travers l'histoire. Elle trouve ses racines dans la Grèce antique (500 ans avant Jésus-Christ), où l'on exigeait des personnes détenant pouvoir et richesse étaient tenues de rendre compte de leur action au bénéfice de la communauté. (Rodic, 2007) [18].

Cependant, ce n'est qu'au XXe siècle, notamment aux États-Unis, que la RSE a pris une forme plus proche de celle que nous connaissons aujourd'hui. Elle est alors apparue comme une réponse à la concentration croissante du pouvoir économique entre les mains de quelques entreprises, et aux attentes sociales qui se faisaient de plus en plus fortes. Elle a ainsi été pensée comme une manière pour les entreprises d'agir en faveur de la société, en intégrant des préoccupations sociales et environnementales à leur stratégie globale (Pasquero, 2008) [21].

Dès le XIXe siècle, certains entrepreneurs qualifiés de " progressistes " ont commencé à envisager une entreprise qui jouerait un véritable rôle social. Réunis au sein de la National Civic Federation, ils ont essayé de faire de l'entreprise une institution au service de l'intérêt général, bien que leurs efforts n'aient pas abouti au succès escompté (Pasquero, 2008 ; Druelle-Korn, 2011).

A cette époque, le paternalisme patronal représentait une forme de responsabilité sociale implicite : les employeurs prenaient en charge différents aspects de la vie de leurs salariés, comme l'éducation, la santé ou encore le logement, dans le but de garantir leur bien-être et surtout d'éviter les conflits sociaux (de Bry, 2006 ; Peeters, 2004). Bien qu'informelle, cette approche témoignait déjà d'un souci d'engagement social de la part des entreprises [21].

On note plusieurs approches de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous retiendrons surtout l'approche des parties prenantes, qui semble occuper le plus d'espace tel que rapporté par la littérature.

La théorie des parties prenantes connaît un fort développement, tant sur le plan académique que dans les pratiques managériales. Elle repose sur l'idée que l'entreprise doit prendre en considération tous les acteurs susceptibles d'être affectés par ses décisions ou d'exercer une influence sur ses activités. Ces parties prenantes incluent notamment les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale, les ONG, ainsi que l'environnement naturel et les générations futures (Wheeler Sillanpaa, 1997 ; Rendtorff, 2006) [20].

Apparu dans les années 1960 et popularisé par Freeman (1984), le concept de " partie prenante " est défini comme tout individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté par les actions, décisions, politiques ou objectifs d'une organisation (Carroll Buchholtz, 2000). Cette théorie remet en cause la vision traditionnelle de l'entreprise centrée uniquement sur la maximisation du profit, et défend une logique d'équité entre les différents groupes concernés. Le profit devient alors un objectif parmi d'autres, et l'entreprise doit veiller à distribuer équitablement les bénéfices sociaux, économiques et environnementaux entre ses parties prenantes (Mercier, 2006).

Cette perspective s'inscrit également dans la logique du contrat social : l'entreprise est considérée comme une entité reconnue par la société dans la mesure où elle sert les intérêts collectifs, en agissant de manière éthique et juste envers l'ensemble de ses parties prenantes (Dhaouadi, 2008). Elle est ainsi perçue non seulement comme un acteur économique, mais aussi comme un acteur socialement responsable.

Dans ce cadre, l'entreprise développe des relations plus étroites avec certaines parties prenantes, ce qui peut conduire à des ajustements dans sa stratégie et son fonctionnement. À l'intérieur même de l'organisation, certains individus jouent un rôle clé dans cette dynamique. Il s'agit de leaders d'opinion internes, comme certains cadres ou chefs de projet, qui influencent la perception et l'adhésion des équipes aux engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise. Par leur position et leur crédibilité, ces personnes facilitent la diffusion des valeurs de responsabilité, renforcent le dialogue entre la direction et les employés, et contribuent à l'ancrage des principes de responsabilité sociale dans les pratiques quotidiennes [23].

De manière concrète, cette approche peut amener l'entreprise à revoir ses processus, à intégrer des normes environnementales dans la conception de ses produits, à mettre en place des outils de reporting social ou environnemental, et à assurer une cohérence entre ses pratiques internes et ses communications externes. L'entreprise agit ainsi selon quatre niveaux de responsabilité : économique, juridique, éthique et discrétionnaire. La responsabilité économique suppose de produire des biens et services fiables, tout en créant des emplois et en limitant les externalités négatives. La responsabilité légale implique le respect des lois. Les responsabilités éthique et discrétionnaire engagent l'entreprise dans des choix volontaires fondés sur des principes de justice et de durabilité (Carroll, 1979 ; Wood, 1991 ; Turcotte, 2002) [22].

## 2.2 Approche méthodologique

### 2.2.1 La méthode de l'étude

Dans le cadre de notre étude, nous nous appuyons sur la méthode mixte. Creswell (2011, p. 5) définit la méthode mixte comme " une approche qui intègre à la fois des données qualitatives et quantitatives dans un même projet de recherche afin de mieux comprendre un phénomène complexe ". Cette approche nous permet de bénéficier à la fois de la richesse des données qualitatives et de la généralisation offerte par les données quantitatives.

### 2.3 Outils de l'étude

Nous avons opté pour deux méthodes de collecte de données, à savoir :

### 2.3.1 Entretien semi-directif

Selon Blanchet et Gotman(1992, p.52), l'entretien semi-directif se définit comme " Une conversation guidée par un ensemble de questions préparées à l'avance, tout en laissant à l'interviewé la liberté d'exprimer ses idées et ses expériences de manière approfondie. " En effet, elles offrent la flexibilité nécessaire pour explorer en détail les mécanismes internes [23].

#### 2.3.1.1 Guide d'entretien

Voici donc le guide d'entretien que nous avons élaboré. Il vise à encadrer la discussion tout en laissant aux participants la liberté de développer leurs réponses. Il se compose de 12 questions réparties selon trois axes principaux :

1. **Axe 1 :** Informations personnelles et professionnelles Questions sur l'âge, le poste, l'ancienneté, et le service auquel appartient l'enquêté.
2. **Axe 2 :** : Perception et expérience des interactions internes Questions sur la fréquence et la nature des interactions avec les leaders d'opinion, et sur la qualité de la communication interne.
3. **Axe 3 :** Impact sur la motivation quotidienne • Questions visant à identifier comment les attitudes et comportements des leaders influencent la motivation au travail, la satisfaction professionnelle et l'engagement dans les tâches quotidiennes.

### 2.3.2 Questionnaire

D'après Quivy et Van Campenhoudt(2011, p.67) " le questionnaire est un instrument de collecte de données quantitatives, composé d'un ensemble de questions standardisées visant à mesurer des variables précises chez un groupe défini de répondants. " Il permet de mesurer quantitativement l'impact des actions des leaders d'opinions internes sur la perception de la responsabilité sociale.

#### 2.3.2.1 Guide de questionnaire

Nous présentons ici le questionnaire conçu pour recueillir des données quantitatives, structuré autour de trois axes :

1. **Axe 1 :** Profil du consommateur Questions démographiques (âge, sexe, niveau d'études, etc.) et habitudes de consommation.
2. **Axe 2 :** : Perception de la communication et des actions des leaders Questions évaluant la crédibilité, la fréquence des messages relayés et l'impact perçu de ces actions sur la confiance envers l'entreprise.

3. **Axe 3 :** Impact sur l'image de la responsabilité sociale de l'entreprise Questions visant à mesurer la perception globale de l'engagement social et éthique de Soummam, et l'influence de ces perceptions sur les comportements d'achat.

## 2.4 Echantillon de l'étude :

### 2.4.1 La population d'étude

La population d'étude correspond à l'ensemble complet des individus ou unités d'analyse présentant des caractéristiques pertinentes pour le phénomène étudié. Selon Creswell (2011, p. 42), " la population d'étude " représente l'ensemble des cas ou personnes susceptibles de fournir des données riches et significatives pour analyser le phénomène de recherche ".

Dans notre recherche, la population pour la phase qualitative regroupe l'ensemble des salariés de l'entreprise Soummam qui compte environs 2000 salariés, tandis que celle pour la phase quantitative comprend les consommateurs ayant interagi avec les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise.

### 2.4.2 Type d'échantillonnage

Selon Quivy et Van Campenhoudt (2011, p.125) , L'échantillonnage est un processus de sélection d'un sous-ensemble représentatif d'une population totale, afin de pouvoir généraliser les résultats obtenus à l'ensemble de cette population, en tenant compte de ses caractéristiques principales.

Pour notre étude, nous utiliserons des techniques d'échantillonnage adaptées à chaque méthode :

#### **Pour les entretiens semi-directifs :**

Nous avons adopté un échantillonnage non probabiliste de type raisonné, que Patton (2002, p. 146) définit comme « le processus de sélection de participants possédant des caractéristiques spécifiques permettant d'approfondir la compréhension du phénomène étudié ».

Nous avons choisi pour arriver à mieux comprendre l'influence des leaders d'opinion sur la motivation des employés , dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. ce qui nous permet de recueillir des témoignages détaillés auprès de 12 employés de l'entreprise Soummam, sélectionnés en fonction de leur rôle, ancienneté et catégorie socio-professionnelle afin de garantir une diversité des points de vue.

#### **Pour le questionnaire :**

Nous avons eu recours à un échantillonnage de convenance, aussi appelé échantillonnage de commodité. Comme le définissent Agogué et al. (2023), "l'échantillonnage de commodité correspond

à la sélection de participants de manière arbitraire et sans stratégie spécifique de recrutement. Les participants sont recrutés parce qu'ils peuvent facilement être sollicités par l'équipe de recherche. Par exemple, on pourrait recruter les employés d'une entreprise spécifique avec laquelle nous avons développé un partenariat de recherche" (p.61).

Dans cette logique, 60 questionnaires ont été distribués dans les communes d'Akbou et d'Ouzellaguen. Ce choix repose sur plusieurs facteurs. D'une part, le directeur de l'entreprise est originaire de cette région, ce qui favorise un lien étroit avec la communauté locale. D'autre part, l'entreprise y est implantée, ce qui renforce la proximité physique avec les consommateurs. Cette double proximité, se traduit par une intensification des actions sociales, humaines et environnementales dans cette zone. Les initiatives de responsabilité sociale y sont donc particulièrement visibles et fréquentes, comparativement à d'autres régions. Ce contexte fait de cette population une cible pertinente pour comprendre la perception des consommateurs à l'égard des engagements sociétaux de l'entreprise.

### 2.4.3 L'échantillon

#### 2.4.3.1 Méthode qualitative

Dans la phase qualitative, nous nous appuyons sur l'ensemble des employés de l'entreprise Soummam, qui compte environ 2000 salariés. Ainsi, conformément à une communication personnelle d'un responsable de communication (communication personnelle, 25 mars 2025, 10h42), nous avons sélectionné de manière probabiliste 12 salariés

#### 2.4.3.2 Méthode quantitative

Nous ciblons les consommateurs des produits de l'entreprise Soummam, et plus précisément les résidents des régions d'Akbou et d'Ouzellaguen. Un questionnaire est ainsi distribué à 56 personnes.

## 2.5 Etape de réalisation de l'enquête

Tout d'abord, la conduite de l'enquête se divise en deux phases complémentaires, assurant une transition méthodique entre **la préparation** et **la réalisation**.

La phase préliminaire (pré-enquête) constitue le premier jalon : elle permet de vérifier la clarté et la pertinence des deux guides d'entretien et du questionnaire en les soumettant à un échantillon représentatif, afin d'identifier les ajustements nécessaires et de garantir la fiabilité du dispositif.

Ensuite, la phase de réalisation déploie l'enquête dans son ensemble ; en s'appuyant sur les ajustements faits pendant la pré-enquête, en appliquant la même rigueur méthodologique pour optimiser la collecte des données et assurer la qualité des résultats.

### 2.5.1 La pré-enquête

Est une phase préparatoire essentielle qui permet de tester la pertinence des instruments de collecte de données avant de lancer l'enquête elle-même. Selon Grawitz Madelin (2002), la pré-enquête «sert à tester la fiabilité et la pertinence des instruments de collecte, à savoir les entretiens ou les questionnaires, avant leur déploiement à grande échelle» (p. 94). De même que , Angers Mauris souligne que la pré-enquête permet de «vérifier la pertinence des outils de recherche par rapport à la population cible, afin de garantir la qualité des données collectées» (Angers, n.d., p. 21).

### 2.5.2 Le déroulement de la pré-enquête des entretiens

La pré-enquête pour les entretiens a été réalisée sur une période de quatre jours (**Du 01 Mars 2025 au 04 Mars 2025**). Cette phase a débuté par une visite guidée de l'entreprise, accompagnée du chargé de communication. Cette visite nous a permis de mieux comprendre l'organisation interne, en nous familiarisant avec les différents acteurs et les directions de l'entreprise. Nous avons ainsi pu observer la structure de l'organisation et les différents processus de production. Le chargé de communication nous a montré les machines de production, expliquant le processus de fabrication des produits. Nous avons également eu l'opportunité de visiter le showroom de l'entreprise, où étaient exposées toutes les gammes de produits, et de nous informer sur les initiatives de l'entreprise ainsi que sur son histoire, notamment celle du directeur.

Cette première étape a également été décisive pour identifier les personnes susceptibles de répondre à nos questions lors des entretiens. Nous avons pu observer les différents acteurs et sélectionner ceux qui étaient les mieux placés pour participer à l'enquête.

Le deuxième jour a été consacré à l'évaluation du guide d'entretien. Avant de commencer l'enquête proprement dite, nous avons effectué trois entretiens avec des participants choisis. Ces entretiens ont été utilisés pour tester la clarté et la pertinence des questions, ainsi que pour évaluer leur compréhension par les répondants. L'objectif était de valider le guide d'entretien et de s'assurer que les questions étaient bien formulées et compréhensibles.

Enfin, les troisième et quatrième jours ont permis de finaliser l'approche et les outils utilisés pour l'enquête. Pendant cette phase, nous avons ajusté le guide d'entretien en fonction des retours obtenus lors des entretiens tests. Cela nous a permis de vérifier la fluidité de la collecte de données et d'assurer que les questions étaient adaptées pour la phase d'enquête à venir. Des ajustements ont été effectués en fonction des réponses et des retours des participants. Cette période nous a aussi permis de renforcer notre compréhension des dynamiques internes de l'entreprise, et de préparer le terrain pour les entretiens qui allaient suivre.

### 2.5.3 Le déroulement de la pré-enquête pour le questionnaire

L'après-enquête s'est déroulée sur deux jours (**Du 07 Mai 2025 au 09 Mai 2025**). Le premier jour, nous avons effectué une analyse du terrain, ce qui nous a permis d'identifier la zone la plus stratégique pour tester le questionnaire. Cette zone a été choisie, car elle présente une forte visibilité des actions sociales et environnementales mises en place par l'entreprise, rendant cette zone particulièrement stratégique pour notre étude. Ensuite, nous avons testé le questionnaire auprès de dix participants. L'objectif était de valider la fiabilité du questionnaire et de nous assurer que les questions étaient bien comprises, claires et cohérentes par rapport au profil de l'échantillon visé. Cette phase a permis d'observer les réactions des répondants et d'identifier des points à ajuster. Les retours obtenus ont mis en évidence certaines ambiguïtés dans la formulation des questions, ainsi que des éléments qui nécessitaient d'être simplifiés pour améliorer la compréhension générale.

Le deuxième jour est consacré à l'analyse des retours obtenus et à l'amélioration du questionnaire. Les ajustements ont principalement concerné la reformulation de certaines questions jugées ambiguës, la simplification de termes techniques et l'adaptation de la structure du questionnaire afin d'optimiser la collecte des données. Ces modifications ont été essentielles pour garantir une meilleure clarté et une plus grande précision des réponses dans l'enquête.

### 2.5.4 Le déroulement de l'enquête

L'enquête est une démarche méthodique qui vise à recueillir des informations précises et fiables, dans le but de produire des connaissances sur un phénomène donné. Selon Blanchet et Gotman, « l'enquête est une procédure méthodique de recueil d'informations en vue de leur interprétation » (Blanchet Gotman, 2010, p. 15)

#### **Pour les entretiens :**

L'enquête s'est tenue en 7 séances, du 4mars au 29avril2025, auprès de douze participants clés de l'entreprise Soummam. Chaque entretien a duré entre 30 et 35minutes et s'est déroulé selon le calendrier suivant :

- 04mars2025 : responsable du marketing (35min) et adjoint de la direction des achats (32min)
- 11mars2025 : chef de service laboratoire (34min) et chimiste, service DTE – contrôle de qualité (33min)
- 18mars2025 : archiviste (31min)
- 25mars2025 : chef de service de contrôle de qualité (35min)
- 08avril2025 : chargé de service consommateur (32min) et chef de section Réseau Infrastructure (33min)
- 15avril2025 : chargé du laboratoire d'analyse (30min) et chargé du génie civil (34min)

- 29avril2025 : auditeur interne (35min) et chargé de communication (35min)

Ces entretiens nous ont permis de recueillir un large éventail de points de vue. De plus, on a identifié quelques difficultés de langage avec les participants, mais ces obstacles ont été surmontés et ont renforcé notre rigueur méthodologique, sans jamais entamer notre motivation.

Au contraire, ils ont stimulé notre capacité d'écoute et affiné notre analyse.

### **Pour le questionnaire**

L'enquête par questionnaire, menée du 28 mars au 15 avril 2025 auprès de 50 consommateurs des produits de l'entreprise Soummam, a suivi plusieurs étapes. Après avoir collecté les réponses, les données ont été saisies dans le logiciel SPSS pour une analyse statistique rigoureuse. Chaque réponse a été codée selon le type de question, qu'il s'agisse de questions fermées ou de réponses libres. Les échelles d'évaluation ont été converties en chiffres afin de faciliter leur traitement.

Ensuite, une phase de nettoyage a permis de corriger les erreurs de saisie, supprimer les doublons et gérer les réponses incomplètes, ce qui garantit la fiabilité des résultats.



# Deuxième partie

## Cadre théorique

# Les Leaders d'opinion internes comme vecteurs d'influence dans l'entreprise

"Le plus grand leader n'est pas nécessairement celui qui fait les plus grandes choses. Il est celui qui amène les gens à faire les plus grandes choses."

-Ronald Reagan Acteur, Artiste, Homme d'état, Président (1911 - 2004)

## 1.1 Préambule

Dans le domaine organisationnel contemporain, l'impact des leaders d'opinion s'étend bien au-delà des rôles formels de gestion ou de direction. Ces individus, souvent discrets mais essentiels, agissent comme des catalyseurs d'influence au sein des entreprises, façonnant non seulement les perceptions internes mais aussi l'image externe de l'organisation. Leur pouvoir réside dans leur capacité à capter, relayer et amplifier les messages tout en influençant de manière subtile les attitudes des collaborateurs et des parties prenantes externes. Comprendre le rôle et l'impact des leaders d'opinion internes dans la dynamique d'une organisation est donc crucial pour appréhender les mécanismes qui sous-tendent la communication, la culture d'entreprise et l'engagement social.

Pour ce faire, ce chapitre s'inscrit dans une démarche progressive et structurée. Nous commencerons d'abord par une définition précise du leader d'opinion, afin de clarifier ce concept central et de le différencier des rôles formels de gestion ou de direction. Il s'agit de mieux saisir les contours de cette figure influente qui, par sa position et son expertise, devient un levier essentiel dans la construction des attitudes et des comportements au sein de l'entreprise.

Ensuite, nous enchaînerons avec l'exploration de l'évolution historique de la notion de leader d'opinion, en nous appuyant sur les travaux pionniers de chercheurs comme Paul Lazarsfeld, qui ont jeté les bases des modèles d'influence à travers la communication de masse. Ces recherches ont permis de comprendre comment certains individus, en raison de leur crédibilité et de leur capacité à transmettre des informations, deviennent des figures d'autorité informelle au sein des groupes. L'étude de cette évolution nous permettra de poser les bases théoriques solides de notre réflexion.

Puis, une fois le concept défini et son évolution extraçée, nous aborderons la typologie des lea-

ders d'opinion, en distinguant les différentes catégories selon leurs caractéristiques spécifiques, qu'il s'agisse des leaders charismatiques, des experts reconnus ou des facilitateurs de réseaux d'influence. Cette classification nous aidera à comprendre les diverses manières dont ces leaders exercent leur pouvoir au sein des organisations et comment ils adaptent leurs stratégies selon le contexte.

Le coeur de notre recherche se concentrera sur les caractéristiques et compétences clés des leaders d'opinion, en mettant en lumière les aptitudes essentielles telles que la crédibilité, la capacité à écouter et à fédérer, ainsi que la maîtrise des outils de communication qui leur permettent d'agir sur les perceptions et de catalyser des comportements au sein de leurs équipes.

Enfin, nous chercherons à comprendre les stratégies d'influence que ces leaders déploient dans le cadre de leurs interactions quotidiennes, non seulement pour relayer des informations, mais pour initier des changements comportementaux, favoriser l'adhésion à des projets et renforcer l'engagement des collaborateurs. Cette réflexion nous conduira à évaluer leur impact tant sur la cohésion interne, en tant que moteur de la motivation et de la performance collective, que sur la perception externe de l'entreprise, en particulier à travers sa responsabilité sociale et son image auprès des parties prenantes.

Ainsi, en suivant cette structure, ce chapitre vise à offrir une vision exhaustive du rôle des leaders d'opinion dans la communication organisationnelle, tout en mettant en évidence l'importance de leur action dans le développement de la culture et des valeurs de l'entreprise.

## 1.2 Définition théorique du leader d'opinion

Le leader d'opinion est une figure centrale dans la dynamique sociale et organisationnelle, jouant un rôle essentiel dans la propagation des idées et des valeurs. Pour bien comprendre son influence, il est nécessaire de définir ce concept clé, qui permet d'analyser l'impact de ces leaders sur les comportements des individus et des groupes [32].

Ainsi, selon Lukasik (2021, p. 20) " Les leaders d'opinion sont à définir comme des individus qui vont propager une idée et influencer à leur tour leurs groupes de récepteurs. L'influence provient dans un premier temps des médias vers les leaders d'opinion (1er étage), puis, dans un deuxième temps, des leaders d'opinion vers leurs groupes primaires (2e étage). Les groupes primaires sont à entendre selon la définition particulière de petits groupes liés à la proximité proposée par Charles Horton Cooley en 1909 [32]. "

De manière similaire, Maigret (2003, p. 80) ajoute " Les leaders d'opinion se distinguent par leur forte attention aux médias d'information et par leur capacité de retraduction des enjeux politiques dans la discussion quotidienne. Mais, ce ne sont pas des êtres à part, exceptionnels, détachés du reste de la population : on peut être prescripteur dans un domaine et suiveur dans un autre, le temps et les circonstances faisant évoluer ces positions. Ils se recrutent en effet dans

le même milieu que ceux qu'ils influencent et ne se distinguent que par leur forte sociabilité et la compétence sociale dont ils sont crédités [32]. "

### 1.3 L'évolution historique du concept de leader d'opinion

L'évolution du concept de leader d'opinion remonte aux premiers travaux sociologiques sur l'influence sociale, notamment ceux de Paul Lazarsfeld et Elihu Katz, qui ont posé les bases de l'étude des leaders d'opinion à travers leur modèle du two-step flow dans les années 1940. Cette théorie mettait en lumière comment l'information circulait dans les sociétés modernes : au lieu de se diffuser directement auprès des masses, les messages médiatiques étaient d'abord reçus par des leaders d'opinion (c'est-à-dire des individus influents ou charismatiques), qui, à leur tour, transmettaient ces informations à leur entourage. Ces travaux ont permis de reconnaître que l'influence n'était pas unilatérale, mais plutôt multicanale et interpersonnelle (Lazarsfeld Katz, 1955) [33].

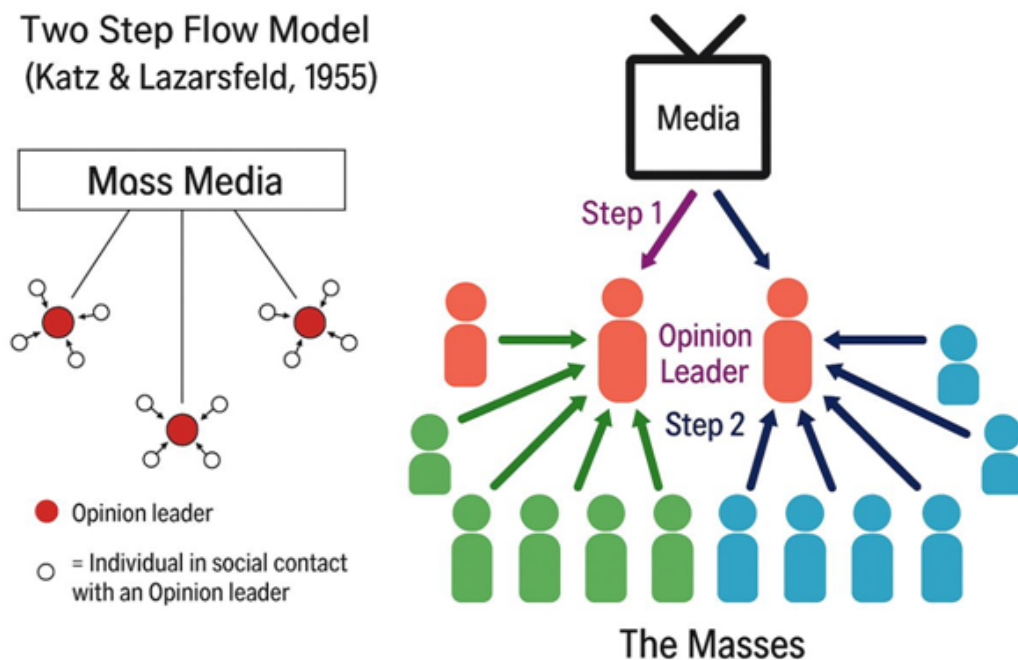


FIGURE 1.1 – Le Modèle en Deux Étapes de la Communication Médias - Leaders d'opinion - Masses [33]

Au fil des décennies, les leaders d'opinion ont été étudiés sous différentes perspectives. Dans les années 1950 et 1960, des chercheurs comme G. M. Allport et T. W. Adorno ont élargi cette notion en l'appliquant à des contextes sociaux plus larges, notamment en étudiant l'impact des préjugés raciaux et des stéréotypes sur les attitudes sociales. Ils ont souligné que les attitudes des individus étaient façonnées non seulement par des facteurs internes (comme les croyances ou

les valeurs personnelles) mais aussi par des influences externes, comme les groupes sociaux et les leaders d'opinion (Allport, 1954) [34].

L'évolution du concept s'est ensuite accélérée avec l'avènement de la communication de masse et des médias numériques. Les années 1980 et 1990 ont vu une prolifération de modèles de communication plus complexes, notamment avec le multi-step flow, qui tient compte des nombreux canaux de diffusion de l'information (médias, bouche à oreille, réseaux sociaux) et du rôle des leaders d'opinion dans la filtration et la transmission des informations à un public plus large. En parallèle, les leaders d'opinion ont été reconnus non seulement dans le secteur politique ou médiatique, mais aussi dans les entreprises et les organisations, où des figures telles que les managers de haut niveau ou les experts techniques sont devenues des leaders d'opinion informels influençant les attitudes et les comportements des salariés et des consommateurs [34].

Aujourd'hui, l'essor du numérique et des réseaux sociaux a rééfini le rôle des leaders d'opinion. Les influenceurs numériques et les leaders d'opinion internes, souvent vus comme des figures informelles au sein des entreprises, jouent un rôle crucial dans l'adoption de nouvelles pratiques, dans l'engagement des employés et dans la diffusion des messages organisationnels. Ils contribuent à modeler les perceptions de la marque et les attitudes des consommateurs, tout en influençant la culture interne de l'entreprise. La démocratisation de l'information via des canaux numériques a permis à ces leaders d'opinion d'élargir leur influence à un public beaucoup plus vaste [34].

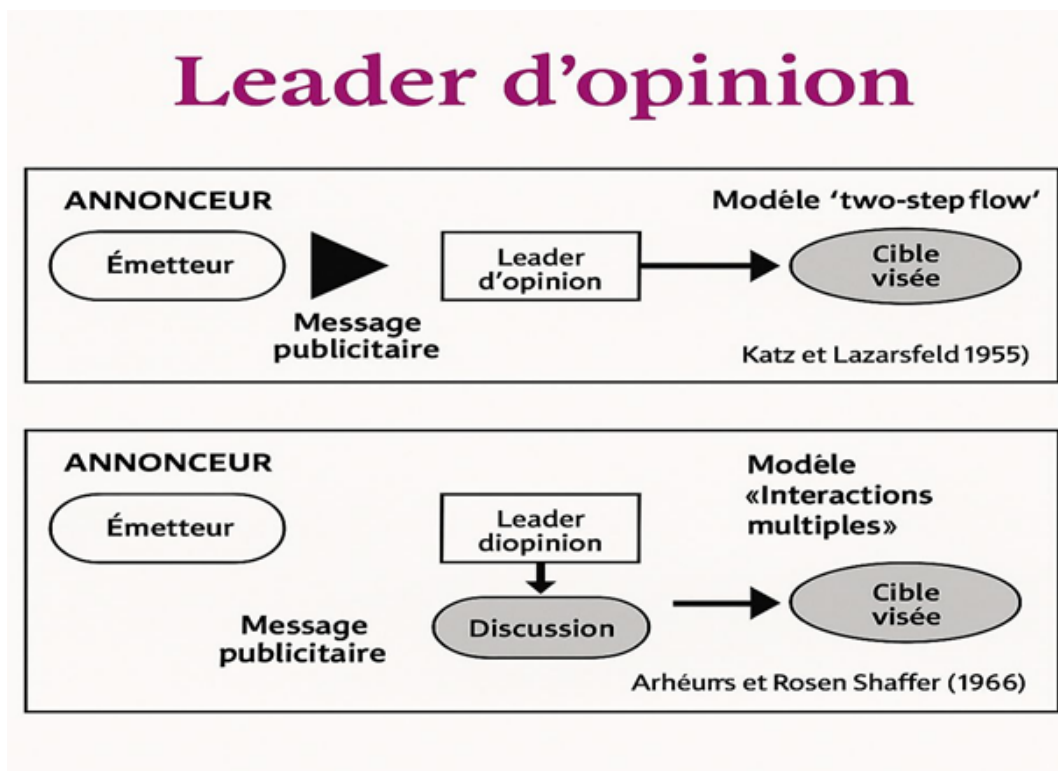


FIGURE 1.2 – Les rôles du leader d'opinion dans la transmission du message publicitaire. [35]

## 1.4 Typologies du Leader d'Opinion

Après avoir défini ce qu'est un leader d'opinion, il est maintenant essentiel d'en préciser les différentes formes. Tous n'exercent pas leur influence de la même manière. Certains s'appuient sur leur savoir, d'autres sur leur capacité à rassembler ou à entretenir des liens. La typologie suivante permet de mieux cerner ces profils et de comprendre comment chacun agit au sein d'un groupe ou d'une organisation [11].

Selon Boutinet (2009, p.42), on distingue généralement trois types de leaders d'opinion internes, qui se caractérisent chacun par leur mode d'influence au sein d'une organisation : Un leader informatif est celui dont l'influence repose avant tout sur son expertise et sa capacité à fournir des informations précises et pertinentes. Par exemple, ce profil peut correspondre à un cadre technique ou à un responsable opérationnel dont les connaissances spécialisées permettent d'orienter les décisions et d'éclairer les pratiques de l'équipe [11].

Un leader charismatique se définit par la force de sa personnalité et sa capacité à inspirer et motiver les collaborateurs par son discours et son attitude. Ce type de leader n'exerce pas seulement une influence basée sur des compétences spécifiques, mais génère également une adhésion émotionnelle auprès de ses pairs. Il peut s'agir, par exemple, d'un directeur général ou d'un chef de service reconnu pour sa vision et son dynamisme, qui parvient à fédérer l'équipe autour des valeurs et des objectifs communs [11].

Enfin, un leader relationnel se distingue par sa capacité à instaurer et à entretenir des relations de confiance et de proximité au sein de l'organisation. Ce profil est souvent celui du responsable de la communication interne ou d'un manager qui organise régulièrement des échanges informels. Grâce à son aptitude à créer des réseaux de communication efficace, il facilite la circulation de l'information et le partage des idées, contribuant ainsi à la cohésion et à l'implication collective. Ces typologies permettent d'appréhender la diversité des modes d'influence des leaders d'opinion internes et de comprendre leur rôle central dans la formation des perceptions, sans qu'il soit nécessaire qu'ils détiennent une autorité hiérarchique formelle [11].

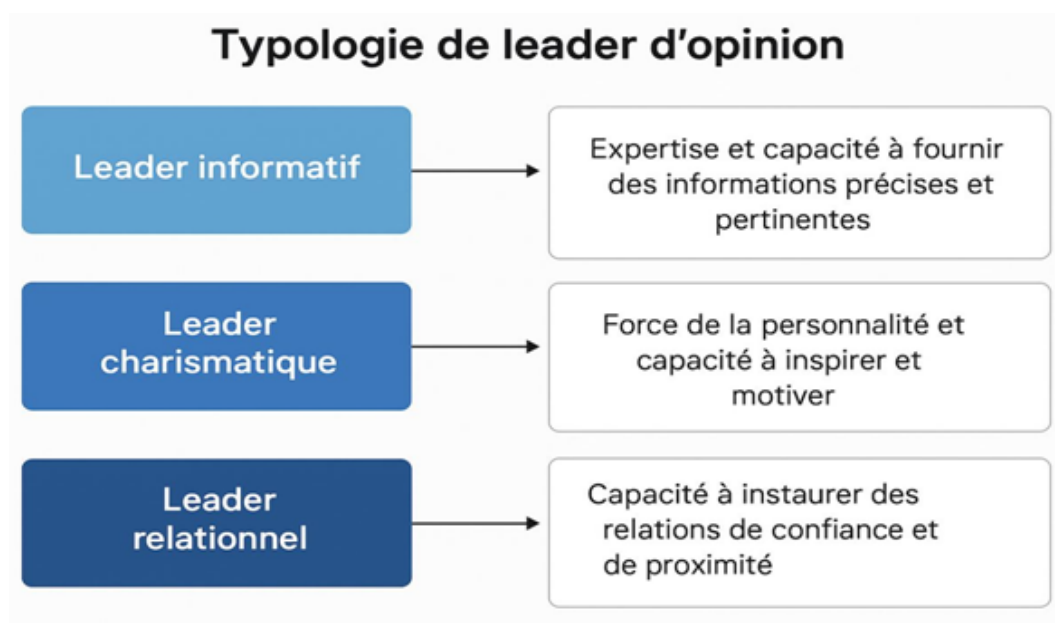


FIGURE 1.3 – Typologie de leader d'opinion [11]

## 1.5 Les caractéristiques et compétences clés des leaders d'opinion

Après avoir exploré la typologie des leaders d'opinion, nous abordons à présent les caractéristiques et compétences clés qui leur permettent d'exercer une influence durable et crédible au sein de leur environnement [36].

### 1.5.1 Caractéristiques des leaders d'opinion

Les leaders d'opinion se distinguent par plusieurs caractéristiques fondamentales qui leur permettent de jouer un rôle influent au sein des groupes. L'une des premières caractéristiques est leur crédibilité. Un leader d'opinion doit avoir une légitimité reconnue, que ce soit par son expertise, son expérience ou ses qualifications. Cela renforce son pouvoir d'influence sur les autres. Selon Maigret (2003, p. 102), les leaders d'opinion "se distinguent par leur forte attention aux médias d'information et par leur capacité de retraduction des enjeux dans la discussion quotidienne". Cela montre leur capacité à adapter et transmettre des informations dans des termes compréhensibles et pertinents [36].

Une autre caractéristique clé est l'authenticité. Les leaders d'opinion sont perçus comme sincères et cohérents dans leurs actions, ce qui crée un climat de confiance et de respect. Leur charisme joue également un rôle important, car il leur permet de capter l'attention et de convaincre. Ces leaders sont souvent des individus charismatiques, capables de générer un fort engagement

autour de leurs idées. Ils n'évoluent pas dans un milieu isolé, mais se retrouvent dans des groupes où ils exercent une influence, ce qui leur permet de renforcer leur impact au quotidien [36].

### 1.5.2 Les compétences clés des leaders d'opinion

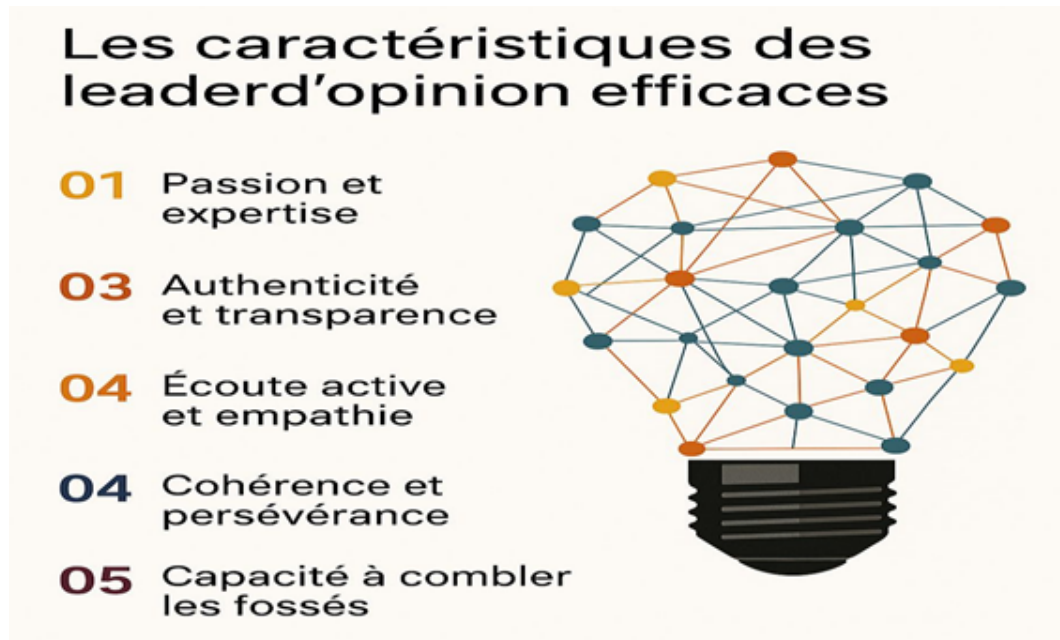


FIGURE 1.4 – Les compétences clés des leaders d'opinion. [36]

Les leaders d'opinion ne se contentent pas seulement de posséder des caractéristiques personnelles, ils doivent également développer des compétences spécifiques pour exercer une influence durable. L'intelligence émotionnelle est une compétence fondamentale qui leur permet de comprendre et de gérer les émotions des autres, mais aussi les leurs. Cela leur permet d'établir des liens authentiques et d'agir de manière empathique. Goleman (2007, p. 120) souligne que "l'intelligence émotionnelle permet de naviguer à travers des interactions sociales complexes en comprenant les émotions et en adaptant ses réponses en conséquence" [37].

De plus, la compétence en communication est essentielle. IL doit être capable de transmettre ses idées de manière claire et convaincante, en utilisant des arguments logiques et émotionnels. Il doit aussi posséder une capacité d'écoute active, ce qui lui permet de comprendre les préoccupations des autres et d'ajuster son discours pour répondre aux attentes. Comme le mentionne Pfeffer (2010, p. 185), "l'écoute active est un pilier de l'engagement, car elle montre que le leader est attentif aux besoins de ses interlocuteurs" [37].

Enfin, la gestion des conflits et la diplomatie sont des compétences incontournables. Un leader d'opinion efficace sait comment désamorcer les tensions et maintenir un climat de collaboration. Ces compétences relationnelles permettent de préserver l'harmonie au sein des groupes et de maintenir un environnement propice à l'innovation et à la performance collective [37].



## LA CONFIANCE

**Jeffrey Stouffer, Barbara Adams, Jessica Sartori et Megan Thompson**

" Un leader capable d'inspirer confiance est particulièrement utile pour susciter la collaboration parmi les éléments de son organisation qui éprouvent de la méfiance réciproque. La confiance qu'inspire aux groupes rivaux un tel leader peut servir à les rassembler jusqu'à ce qu'ils commencent à se faire confiance [37]."

**- John Gardner**

### 1.5.3 Rôle du leader d'opinion dans la construction des attitudes à l'interne et à l'externe de l'entreprise

Après avoir identifié les caractéristiques et compétences clés des leaders d'opinion, il devient fondamental d'examiner le rôle qu'ils jouent dans la construction des attitudes, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Cette influence se manifeste de manière distincte selon les contextes : en interne, elle façonne les comportements et les perceptions des collaborateurs ; en externe, elle contribue à orienter l'image perçue par les usagers, notamment les consommateurs [38].

**À l'interne**, le leader d'opinion agit comme un relais stratégique entre la vision de l'entreprise et les salariés. En s'appuyant sur sa légitimité, son expérience ou son positionnement informel dans les dynamiques collectives, il clarifie les décisions, donne du sens aux orientations stratégiques et favorise l'adhésion aux valeurs de l'organisation. Il influence les croyances en valorisant certaines pratiques, en encourageant des comportements conformes aux attentes managériales, et en stimulant la coopération autour d'objectifs communs. Son implication contribue à renforcer la cohésion, à apaiser les résistances et à installer un climat de travail propice à la motivation et à la performance collective (Ajzen, 1991 ; Childers, 1986 ; Vernet et al., 2012) [38].

**À l'externe**, ce rôle s'élargit vers les publics de l'entreprise, notamment les consommateurs. Le leader d'opinion y incarne une figure représentative de la culture et des engagements de l'organisation. Par sa manière de communiquer, sa posture et ses prises de position, il participe activement à la construction d'une image crédible, responsable et cohérente de l'entreprise. En contextualisant les actions - par exemple en matière de qualité, d'éthique ou d'engagement environnemental - il oriente la perception que le public se fait de la marque. Cette fonction de « passeur de sens » contribue à générer de la confiance, à renforcer la fidélité et à mobiliser les consommateurs autour des valeurs défendues par l'organisation. Ainsi, l'attitude des usagers ne se forme pas uniquement à travers les messages publicitaires ou institutionnels, mais aussi à travers l'incarnation vivante de ces messages par des figures internes identifiées et légitimes [38].

Comme l'explique Kapferer (2007), " la crédibilité perçue de la source est un élément structurant de la réception du message, surtout lorsque celui-ci engage l'image de l'entreprise sur des terrains sensibles comme l'environnement ou la responsabilité sociale ". Le rôle du leader d'opi-

nion devient alors celui d'un traducteur engagé, capable de transformer une stratégie abstraite en promesse concrète, accessible et crédible aux yeux du public. Comme l'explique Kapferer (2007), " la crédibilité perçue de la source est un élément structurant de la réception du message, surtout lorsque celui-ci engage l'image de l'entreprise sur des terrains sensibles comme l'environnement ou la responsabilité sociale ". Le rôle du leader d'opinion devient alors celui d'un traducteur engagé, capable de transformer une stratégie abstraite en promesse concrète, accessible et crédible aux yeux du public [39].

## Le mécanisme de formation des attitudes chez les usagers

« Plus je vis, plus je réalise l'impact de l'attitude sur la vie. L'attitude, pour moi, est plus importante que les faits. Elle est plus importante que le passé, que l'éducation, que l'argent, que les circonstances, que les échecs, que les réussites, que ce que les autres pensent, disent ou font. Elle est plus importante que l'apparence, les dons ou les compétences. Elle fera la réussite ou l'échec d'une entreprise, d'une église, d'un foyer. Ce qui est remarquable, c'est que nous avons le choix chaque jour de l'attitude que nous adoptons ce jour-là. Nous ne pouvons pas changer notre passé... nous ne pouvons pas changer le fait que les gens agiront d'une certaine manière. Nous ne pouvons pas changer l'inévitable. La seule chose que nous pouvons faire, c'est jouer sur la seule corde que nous avons, c'est notre attitude... Je suis convaincu que la vie se résume à 10 à ce qui m'arrive et à 90 à la façon dont j'y réagis. Et c'est pareil pour vous... nous sommes responsables de nos attitudes [42]. »

— Charles R. Swindoll, dans *The Grace Awakening* (1990).

### 2.1 Préambule

Les attitudes sont une conséquence inévitable de notre humanité. Nous ne pouvons fonctionner sans elles car elles imprègnent chaque aspect de notre existence d'une réalité propre à chaque individu. Nos dispositions déterminent nos systèmes de croyances, attisent nos émotions et nous obligent à nous comporter en conformité avec elles.

**Mais pourquoi les leaders doivent-ils se préoccuper de ces prédispositions ?**

Il le faut s'ils veulent comprendre comment elles influencent leurs propres conduites et les réactions de leurs collaborateurs. Notre connaissance des rôles joués par ces postures mentales peut nous aider à réduire les comportements indésirables ou à façonner des réponses propices et constructives [42].

Nos habitudes d'esprit ne sont rien de plus que l'expérience subjective de ce que nous aimons

et ce que nous n'aimons pas, de nos passions et dégoûts, de nos obsessions et répugnances, de nos attirances et aversions. Nous entretenons un nombre presque infini de jugements vis-à-vis de chaque personne, lieu ou chose que nous rencontrons au cours de notre vie. Comme ces prédispositions se vivent de l'intérieur, elles sont difficiles à observer directement, mais nous en apercevons les effets à travers les comportements des autres. Les leaders efficaces doivent reconnaître que ces mécanismes mentaux orienteront la façon dont les subordonnés réagiront, se sentiront et agiront face à un même objet [42].

Il est bien établi que notre conduite à l'égard d'autrui est en partie déterminée par les impressions et les attentes que nous entretenons à leur sujet. La formation de ces jugements et stéréotypes a fait l'objet de nombreuses recherches. Les cadres doivent donc garder à l'esprit que leur propre manière d'être, ainsi que celle de leurs équipes, sera façonnée par ces schémas mentaux. En conséquence, les individus se montrent portés à réagir de façon favorable ou défavorable, selon l'intensité et le caractère positif ou négatif de leurs prédispositions [42].

### 2.1.1 La définition des attitudes

Selon Gordon Allport (1935, cité p. 871), " l'attitude est un état mental et neurologique de préparation à répondre, organisé par l'expérience, exerçant une influence directive ou dynamique sur la réponse de l'individu face à tous les objets et situations auxquels il se trouve confronté " [42].

Cette définition met en lumière la double fonction de l'attitude : directive, en orientant les comportements, et dynamique, en donnant de l'énergie à l'action. Elle souligne aussi que les attitudes se construisent à partir de l'expérience, ce qui les rend évolutives et sensibles aux interactions sociales [42].

Fishbein (1963, p. 43) , quant à lui propose une perspective plus appliquée au marketing, définissant l'attitude comme " la prédisposition favorable ou défavorable que le consommateur a envers un produit, une marque ou une enseigne. Ainsi, le consommateur peut-il aimer un produit, une marque ou une enseigne, ou au contraire avoir à l'égard de celui-ci ou de celle-ci un sentiment négatif " [45].

Il décompose cette attitude en deux composantes :

- le jugement sur les différents attributs du produit ;
- l'évaluation de l'importance accordée à chacun de ces attributs.

Par conséquent, l'attitude envers une marque dépend à la fois de la perception qu'en a l'individu et de la pondération qu'il attribue à chaque critère : par exemple, un consommateur valorisant la robustesse développera une attitude positive envers une marque réputée solide, et inversement [45].

Par ailleurs, Fazio (1995) définit l'attitude comme une " association en mémoire entre un objet

d'attitude et une évaluation donnée de cet objet ". De même, Eagly et Chaiken (1993) estiment que l'attitude est une " tendance psychologique exprimée par l'évaluation d'une entité particulière selon un certain degré de faveur ou de défaveur ". Ces deux définitions insistent sur le lien mnésique et évaluatif qui sous-tend l'attitude [45].

Toutefois, malgré ces approches variées, les auteurs s'accordent sur un faisceau de propriétés fondamentales :

- **Direction (ou valence)** : polarité négative/positive résultant de la prédominance d'une dimension évaluative ou affective sur l'autre [44].

- **Intensité** : degré de force de l'affect positif ou négatif, qui se situe sur un continuum bipolaire ; plus l'attitude se rapproche d'une extrémité, plus elle est dite " polarisée " [45].

- **Centralité** : importance de l'attitude pour l'individu et son lien avec ses valeurs, ses appartenances sociales ou sa définition de soi ; c'est le poids de l'attitude au sein de l'identité personnelle [44].

- **Accessibilité** : solidité et rapidité de l'activation de l'attitude en présence de l'objet ; plus l'association est forte, plus l'attitude se déclenche aisément [43].

Ainsi structurées, ces propriétés offrent un cadre cohérent pour comprendre comment les attitudes se forment, se maintiennent et orientent les attitudes.

### 2.1.2 Historique et évolution des études sur les attitudes

Bien que celles-ci soient déterminantes, elles n'expliquent pas à elles seules la totalité de nos actions. Même si nous désirons agir d'une certaine manière, notre comportement final dépendra également de l'influence de nos pairs, des normes sociales, des règles en vigueur, de nos valeurs morales et de la crainte des conséquences en cas de manquement.

Avant de donner une définition récente, il paraît néanmoins important de rappeler brièvement les développements historiques auxquels ce concept a donné lieu [42].

L'étude des attitudes trouve ses racines dans les premiers travaux de psychologie sociale au début du XX siècle, notamment à travers les travaux pionniers de Gordon Allport. Ce dernier, considéré comme l'un des pères fondateurs du concept d'attitude, définit celle-ci comme un état mental et neurologique de préparation à répondre, organisé par l'expérience et influençant la réponse d'un individu face à son environnement social (Allport, 1935, p. 871). Il introduit ainsi une vision dynamique et adaptative des attitudes, considérées comme des mécanismes permettant à l'individu de répondre efficacement à son environnement social tout en maintenant un équilibre entre l'individu et son groupe. Allport met également l'accent sur l'idée que les attitudes sont des constructions internes influencées par des facteurs sociaux, culturels et individuels, ce qui marque un tournant dans la psychologie sociale. Ce concept devient central pour expliquer non seulement les comportements individuels, mais aussi leur rôle dans les processus sociaux plus larges [42].

Dans les années 1940 et 1950, des chercheurs comme Thomas Izenitski apportent une nouvelle dimension au concept d'attitude, en soulignant que les attitudes ne se limitent pas à des réactions externes mais qu'elles sont aussi des constructions internes complexes, souvent empreintes de conflits émotionnels et cognitifs. Izenitski, en particulier, analyse l'influence des tensions internes qui peuvent exister entre les éléments cognitifs et affectifs des attitudes, expliquant ainsi pourquoi les individus peuvent parfois manifester des comportements contraires à leurs attitudes déclarées. Cette approche permet de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents de l'ambivalence des attitudes, une notion clé dans les recherches contemporaines sur les attitudes. Selon lui, ces conflits internes sont essentiels pour expliquer l'instabilité des attitudes et leur capacité à se transformer au fil du temps [42].

Theodor Adorno, dans les années 1950, offre une perspective différente en élargissant l'analyse des attitudes à un cadre sociopolitique. Dans son étude sur la personnalité autoritaire, réalisée avec ses collègues (Adorno et al., 1950, p. 21), il introduit la notion de " personnalité autoritaire ", montrant comment certaines attitudes, notamment celles basées sur des jugés sociaux, peuvent fonctionner comme des mécanismes de défense face à des angoisses collectives et à des tensions sociopolitiques. Il démontre que ces attitudes autoritaires, souvent rigides et conservatrices, servent de réponse à des structures sociales dominantes, renforçant ainsi les mécanismes de contrôle et de pouvoir. Ce travail d'Adorno enrichit l'étude des attitudes en les insérant dans un contexte de pouvoir et de domination, et en soulignant leur rôle dans le maintien de l'ordre social.

Ces trois contributions fondamentales ont posé les bases de l'évolution du concept d'attitude. Après eux, les recherches ont évolué, intégrant des approches plus nuancées. À partir des années 1980, des chercheurs comme Eagly et Chaiken (1993) ont montré que les attitudes sont plus flexibles et peuvent être influencées par des contextes spécifiques. Ils ont aussi introduit la distinction entre attitudes explicites et implicites, ce qui a permis de mieux comprendre l'existence de préjugés inconscients et irrationnels qui influencent nos comportements sans que nous en soyons conscients. Cette distinction a ouvert la voie à une analyse plus fine de la manière dont les attitudes peuvent être mesurées et influencées.

En somme, l'étude des attitudes, en grande partie façonnée par les travaux de Allport, Izenitski et Adorno, a évolué au fil du temps pour devenir un domaine essentiel de la psychologie sociale et des sciences humaines. Ces chercheurs ont non seulement contribué à la compréhension des attitudes en tant que mécanismes individuels mais ont également mis en lumière leur dimension sociale et politique, ce qui a permis d'enrichir les théories sur les relations entre l'individu et son environnement [42].

### 2.1.3 Types d'attitudes

En règle générale, nos attitudes s'expriment de manière consciente et selon notre volonté. Nous en avons pleinement conscience, ainsi que de leur influence sur notre comportement. Ces attitudes

sont désignées sous le terme d'attitudes explicites. Étant donné que ces dernières opèrent à un niveau conscient, nous sommes pleinement conscients de leur traitement cognitif et de leur impact sur nos actions. Les attitudes explicites sont activées par un processus de contrôle de l'évaluation et de l'exécution. Par exemple, nous savons exactement ce que nous pensons et ressentons vis-à-vis d'une marque de dentifrice, ce qui nous amène à adopter un comportement précis, comme l'achat de ce produit [47].

Cependant, il existe également un grand nombre d'attitudes qui fonctionnent de manière inconsciente, appelées **attitudes implicites**. À la différence des **attitudes explicites**, les attitudes implicites échappent au contrôle volontaire et se manifestent dans le comportement sans que la personne en prenne conscience. Par conséquent, ces attitudes influencent directement nos actions de manière inconsciente [47].

Dans le cadre du développement de nouvelles attitudes, il est postulé que les anciennes attitudes ne sont pas effacées pour être remplacées par de nouvelles. En effet, selon la théorie des attitudes duales avancée par Wilson, Lindsey et Schooler (2000), une nouvelle attitude, une fois développée, coexiste avec l'ancienne. La nouvelle attitude devient explicite, tandis que l'ancienne persiste en mémoire et fonctionne comme une attitude implicite [47].

Rydell et Jarvis (2006) ont montré que, dans de nombreuses situations, lorsque les conditions sont propices ou que le contexte "active" ces attitudes, les attitudes implicites peuvent se traduire par des comportements concrets [48].

#### 2.1.4 Les composantes de l'attitude

L'attitude possède trois composantes : une composante cognitive, affective et conative. Ces composantes traduisent respectivement ce que le consommateur sait de la marque, ce qu'il en pense globalement et ce qu'il a l'intention de faire vis-à-vis de celle-ci. Ez manière plus précise :

- **La composante cognitive** de l'attitude fait référence aux croyances du consommateur envers le produit ou la marque. Ces croyances sont les conséquences des informations stockées en mémoire suite à des expériences antérieures d'achat ou acquises lors d'une recherche externe d'information (bouche à oreille, publicité, relation avec le personnel de vente) [49] ;

- **La composante affective** traduit l'attachement que le consommateur porte à la marque. Elle renvoyé donc au jugement global, au sentiment, qu'il soit positif ou négatif, qu'il possède à l'égard de celle-ci. Cette composante peut être évaluée à partir de phrases du type : " J'aime - Je n'aime pas " ;

- **La composante conative** indique l'intention que le consommateur a d'agir dans un sens ou dans un autre vis-à-vis de la marque considérée. Par exemple, l'intention d'acheter la marque fait référence à la composante conative de l'attitude.

À titre d'illustration, un consommateur peut, après une expérience d'achat d'une marque

et/ou de campagnes publicitaires portant sur celle-ci, développer des croyances du type : " Je pense que cette marque est une marque robuste ou solide " (composante cognitive, c'est-à-dire liée à sa connaissance). Il a également un sentiment à l'égard de celle-ci et lui porte alors un jugement de type : " J'aime - Je n'aime pas cette marque " (composante affective). Enfin, ce jugement se traduit par une intention de se comporter vis-à-vis de celle-ci, telle que l'intention d'achat (composante conative). Guichard, N., Vanheems, R. (2004). Comportement du consommateur et de l'acheteur [49].

### 2.1.5 Les fonctions des attitudes

Avant d'être des opinions figées, les attitudes remplissent des rôles essentiels dans la structuration des comportements humains. Elles ne se limitent pas à orienter des préférences ou à refléter des jugements personnels : elles assurent une fonction pratique dans la manière dont les individus perçoivent, interagissent et s'engagent avec leur environnement. Comprendre ces fonctions est donc fondamental pour qui veut influencer les comportements, notamment dans un contexte organisationnel ou stratégique [49].

La première est **la fonction de connaissance**. Elle permet à chacun d'organiser et de donner du sens à la complexité du monde. En structurant les informations perçues, elle offre un cadre cohérent et prévisible, facilitant ainsi les prises de décision quotidiennes.

La deuxième, **instrumentale**, vise à maximiser les bénéfices et à éviter les désagréments. Lorsqu'un individu adopte une position favorable ou défavorable, c'est souvent en réponse à un système de récompenses ou de sanctions, réelles ou anticipées.

Vient ensuite **la fonction de défense de l'ego**. Elle agit comme un rempart psychologique, protégeant le concept de soi face aux menaces internes ou externes. Dans ce cas, l'attitude devient un mécanisme de défense, comparable au déni ou à la projection, visant à préserver l'équilibre personnel.

Une autre fonction, **l'expression des valeurs**, permet d'affirmer son identité. Elle reflète les convictions profondes d'un individu, ses principes et sa vision du monde. Ce type d'attitude est d'autant plus résistant au changement qu'il est enraciné dans le système de valeurs personnelles.

Enfin, **la fonction d'adaptation sociale** facilite l'intégration au sein d'un groupe. En adoptant les attitudes dominantes de son entourage, on favorise l'acceptation sociale et le sentiment d'appartenance, ce qui renforce la cohésion collective [49].

Ces fonctions, proposées notamment par Daniel Katz, sont au coeur de la compréhension des comportements. Il rappelle que " l'approche fonctionnelle consiste à tenter de comprendre les motifs pour lesquels les personnes adoptent les attitudes qu'elles ont ", en insistant sur la dimension motivationnelle plutôt que circonstancielle. Pour un leader d'opinion, identifier la fonction principale qu'une attitude remplit permet de choisir la bonne manière d'agir dessus. Par exemple, s'il s'agit d'une attitude instrumentale, il pourra agir sur les avantages ou les inconvénients perçus. En



revanche, si l'attitude est liée aux valeurs personnelles, il devra adopter une approche plus sensible et en profondeur, en travaillant sur le sens et les convictions de la personne [49].

Fonctions	Description	Exemples
Connaissance	Les attitudes fournissent un cadre pour comprendre le monde, le rendant plus prévisible et plus facile à gérer.	L'attitude d'un individu envers une alimentation saine l'aide à organiser et orienter ses choix alimentaires.
Instrumentale	Les attitudes servent à maximiser les bénéfices et à éviter les désagréments, souvent en réponse à des récompenses ou sanctions réelles ou anticipées.	Un employé affiche une attitude positive envers son supérieur afin d'obtenir une promotion, ou évite de critiquer pour ne pas être sanctionné.
Défense du moi	Les attitudes agissent comme des mécanismes de défense, protégeant l'estime de soi ou justifiant des actions potentiellement inacceptables.	Une personne peu sûre de ses capacités intellectuelles développe une attitude négative envers les institutions académiques, qu'elle considère comme élitistes.
Expression de valeur	Les attitudes permettent aux individus d'exprimer leurs valeurs fondamentales et leur identité.	Une personne qui valorise la durabilité environnementale exprime une attitude positive envers le recyclage.
Adaptation sociale	Les attitudes peuvent aider un individu à s'intégrer et à être accepté par un groupe social.	Une personne adopte une attitude politique positive parce qu'elle correspond aux opinions de ses amis et de sa famille.

TABLEAU 2.1 – Les fonctions des attitudes avec descriptions et exemples

### 2.1.6 Le mécanismes de formation des attitudes chez les usagers

La construction des attitudes chez les usagers est un processus complexe qui mêle plusieurs dimensions interdépendantes. Tout commence par l'exposition à une information ou à une expérience, qui déclenche une phase d'interprétation où l'utilisateur donne un sens à ce qu'il perçoit en fonction de son bagage de connaissances, de ses croyances et de ses besoins du moment. Selon Zanna et Rempel, cette formation est souvent une synthèse évaluative mêlant émotions, expériences passées et croyances, pouvant aboutir à une attitude simple et claire, particulièrement utile en situation de choix rapide, ou à une attitude plus complexe lorsque la motivation cognitive est élevée [50].

Ce processus s'inscrit dans le cadre de modèles comme celui de l'Elaboration Likelihood Model, qui distingue une voie périphérique, où l'attitude envers un message comme une publicité influence celle portée à la marque, et une voie centrale, qui implique une évaluation plus approfondie des attributs du produit ou de la marque. Cette dernière donne naissance à des jugements plus stables, basés sur une analyse critique des informations disponibles.

Les expériences vécues, qu'elles soient directes comme l'essai d'un produit ,ou indirectes par l'observation des avis d'autrui ou l'influence des leaders d'opinion - jouent un rôle fondamental dans cette construction. Ces derniers, en tant que relais crédibles et fiables, contribuent à orienter ou renforcer les attitudes, surtout lorsque les usagers recherchent des repères clairs dans un environnement complexe [50].

Enfin, cette construction est dynamique et soumise à une régulation interne qui vise à maintenir une cohérence cognitive. Face à des contradictions entre croyances et comportements, l'individu ajuste ses attitudes pour rétablir un équilibre psychologique, selon les principes de la théorie de la dissonance cognitive de Festinger. Ainsi, les attitudes ne sont jamais figées mais évoluent au gré des interactions sociales et des informations recçues [52].

En résumé, la formation des attitudes résulte d'un équilibre subtil entre traitement cognitif, expériences personnelles, influences sociales - notamment via les leaders d'opinion - et mécanismes psychologiques d'ajustement, ce qui rend leur compréhension essentielle pour saisir les comportements des usagers dans leur rapport aux entreprises et à leurs produits [50].

Troisième partie

Cadre pratique

## Présentation des données

### 1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

La Laiterie Soummam, fondée le 1er juin 1993 par M. Lounis Hamitouche, est une entreprise agroalimentaire algérienne spécialisée dans la production de yaourts et autres spécialités laitières. Son siège social est situé à ZAC Taharacht, Akbou, dans la wilaya de Béjaïa. Cette société à responsabilité limitée (SARL) est entièrement détenue par la famille Hamitouche, avec un capital social de 2 837 943 000 DA.

Elle exerce ses activités en tant que producteur, exportateur et distributeur, s'appuyant sur une expertise locale et une forte capacité d'innovation, comme en témoigne son slogan : « Soummam, Innovation et qualité Algérien ». Elle est reconnue comme un acteur majeur du secteur agroalimentaire privé en Algérie, notamment grâce à une large gamme de produits laitiers et une forte présence sur le marché national.

L'entreprise s'appuie sur une organisation familiale solide et un savoir-faire acquis au fil des années, ce qui lui permet de répondre efficacement aux besoins croissants du marché algérien et de développer ses capacités de production et de distribution.

#### 1.1.1 L'histoire de la création de l'entreprise Soummam

##### 1.1.1.1 Contexte de sa création

L'entreprise SOUMMAM voit le jour en 1993, suite à la démonopolisation du secteur agroalimentaire et industriel par l'État. Avant cette date charnière, le marché laitier était sous le contrôle exclusif de l'ONA LAIT, une entreprise étatique. La décision de l'État de libéraliser ce secteur a ouvert la voie à l'émergence de nouvelles initiatives entrepreneuriales, dont SOUMMAM, qui a saisi cette opportunité pour apporter une nouvelle dynamique au marché.

### 1.1.1.2 Parcours historique

La Laiterie Soummam a été fondée en 1993 par la famille Hamitouche, originaire d'Akbou, dans le nord de l'Algérie. Depuis sa création, l'entreprise a su se distinguer par son esprit d'innovation et son engagement pour la qualité. En 2000, un nouveau site de production a été inauguré, équipé selon les normes internationales, garantissant des standards élevés d'hygiène et de productivité.

L'entreprise a progressivement élargi son champ d'action et, depuis 2009, elle a mis en place un programme ambitieux pour la production de lait sur tout le territoire algérien. Ce programme repose sur la collaboration avec des fermiers indépendants, des centres de collecte et un réseau logistique bien développé. La Laiterie Soummam propose aujourd'hui plus de 183 références de produits, structurée par spécialisation, regroupant quatre grands métiers : les yaourts et desserts, les boissons lactées, le lait UHT et les fromages afin de répondre à la diversité des goûts et des besoins du marché algérien.

L'entreprise emploie aujourd'hui 2000 salariés permanents et génère plus de 10 000 emplois indirects à travers la logistique, la collecte et la distribution du lait. En parallèle, elle continue d'investir dans la formation de ses employés, garantissant ainsi une expertise toujours à la hauteur des défis du secteur. <https://www.soummam-dz.com/qui-sommes-nous.html>

### 1.1.1.3 Origine de son appellation

L'appellation de l'entreprise "SOUMMAM" trouve son origine dans la richesse culturelle et géographique de la région où l'entreprise a été fondée. Soummam est en fait le nom d'une rivière importante située dans la wilaya de Béjaïa, en Algérie. Cette rivière, qui prend sa source dans les montagnes du Djurdjura, traverse plusieurs villes et villages avant de se jeter dans la Méditerranée. En choisissant ce nom, les fondateurs ont voulu mettre en avant leur attachement à leur région d'origine et symboliser la vitalité, la pureté et la force de cette rivière emblématique.

### 1.1.1.4 Analyse de son logo

Le logo de Soummam utilise deux couleurs principales : le bleu et le vert, évoquant respectivement la mer et la verdure.

Cette symbolique est particulièrement significative compte tenu de l'emplacement géographique de Soummam, située au nord de la ville de Béjaïa, en Algérie. Au nord, la région est bordée par la mer Méditerranée, représentée par la couleur bleue, tandis qu'au sud, elle est caractérisée par une végétation luxuriante et des montagnes verdoyantes, symbolisées par le vert. Cette représentation visuelle du logo souligne ainsi l'emplacement géographique de Soummam sur la carte algérienne, entre le bleu de la mer et le vert de la terre.

De plus, la police de caractères simple et moderne rend le nom "Soummam" facile à lire et à mémoriser. Symboliquement, l'ovale peut représenter une vache et la bande verte un champ de

verdure, renforçant l'image de l'industrie laitière et de la nature. Le nom "Soummam", d'origine berbère, signifie "abondance". Globalement, le logo est efficace, mais il pourrait être plus distinctif, et une police de caractères plus audacieuse pourrait améliorer sa visibilité.

#### **1.1.1.5 Résumé du parcours évolutif de la Laiterie Soummam (1993–2025)**

- 1993 : Lounis Hamitouche fonde la Laiterie Soummam à Akbou, dans la wilaya de Béjaïa, avec une production initiale de 20 000 pots de yaourt par jour et un effectif de 20 employés.
- 2000 : L'entreprise s'installe dans la zone industrielle de Taharacht, Akbou, avec une nouvelle usine équipée selon des normes modernes.
- 2009 : Soummam lance un programme national de production de lait, collaborant avec des fermiers indépendants et des centres de collecte à travers le pays.
- 2011 : L'entreprise devient le premier producteur de yaourt en Algérie, avec une part de marché de 42
- 2013 : Ouverture d'une nouvelle unité de production à Taharacht, renforçant la capacité de production.
- 2025 : La Laiterie Soummam propose plus de 183 références de produits laitiers et emploie environ 2 000 personnes, générant plus de 10 000 emplois indirects.

#### **1.1.1.6 Le statut géographique de l'entreprise Soummam**

L'entreprise Soummam est implantée dans la commune d'Akbou, à 60 km au sud-ouest de Béjaïa et à environ 200 km à l'est de la capitale Alger. Elle est localisée dans la Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) de Taharacht, à proximité directe de la Route Nationale RN26.

Le site industriel se trouve à environ 300 mètres de la gare routière d'Akbou et à côté de plusieurs infrastructures économiques locales. Cette position stratégique facilite l'accès aux circuits de distribution régionaux et nationaux.



FIGURE 1.1 – Le statut géographique de l'entreprise Soummam . [26]

#### 1.1.1.7 La structure hiérarchique de l'entreprise

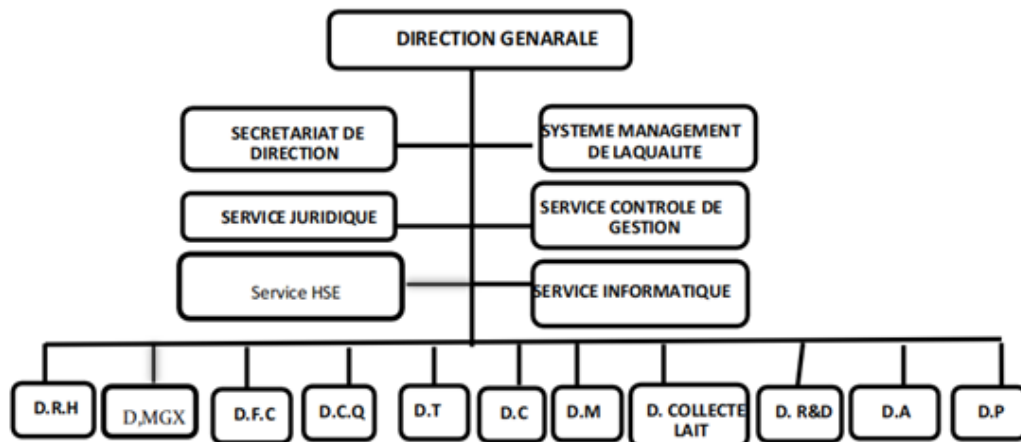


FIGURE 1.2 – La structure hiérarchique de l'entreprise. [26]

D.R.H : Direction des ressources humain.

D.F.C : Direction des finances et comptabilité.

D.C.Q : Direction Contrôle qualité.

D.T : Direction technique.

D.COLLECTE LAIT :Direction collecte de lait.

D,MGX : Direction moyens généraux .

D.C : Direction commerciale.

D.M : Direction marketing.

D.P : Direction Production.

D.R.D : Direction recherche et développement.

D.A : Direction des achats .

HSE : Hygiène, sécurité et environnement.



FIGURE 1.3 – La plus grande gamme de produits. [26]

#### 1.1.1.8 Les cinq familles de produits frais de la Laiterie Soummam

La Laiterie Soummam dispose de la plus large gamme de produits frais en Algérie, répartie en 5 familles : yaourts et spécialités, fromages fondus et frais, lait et boissons lactées, culinaire et desserts.

##### 1- Yaourts et spécialités



FIGURE 1.4 – Yaourts et spécialités. [26]



- Yaourts nature (pots et bouteilles)
- Yaourts aux fruits (plusieurs parfums)
- Yaourts à boire (formats individuels)
- Spécialités probiotiques (Acti+ Bifidus Actif)

## 2- Fromages fondus et frais



FIGURE 1.5 – Fromages fondus et frais. [26]

- Fromages frais nature (barquettes et portions)
- Fromages frais aromatisés (herbes, épices)
- Fromages fondus (mini-barres, portions individuelles)

## 3- Lait et boissons lactées

- Lait UHT (nature, demi-écrémé, écrémé)
- Lait aromatisé (chocolat, fraise, vanille)
- Lait fermenté (B'nina, Dialna...)



FIGURE 1.6 – Lait et boissons lactées. [26]

#### 4- Culinaire

- Crèmes culinaires pour cuisine (liquides et en poudre)
- Beurre et matières grasses laitières (plaques et blocs)
- Produits pour pâtisserie (crèmes desserts à incorporer)



FIGURE 1.7 – Culinaire. [26]

## 5- Desserts

- Crèmes desserts (chocolat, caramel, vanille)
- Flans et entremets (formats individuels)
- Mousses et spécialités lactées (multi-saveurs)



FIGURE 1.8 – Desserts. [26]

#### 1.1.1.9 Infrastructure de la Laiterie Soummam

Trois unités de production situées dans la zone industrielle de Taharacht à Akbou :

- Soummam 1 (2000)
- Soummam 2 (2003)
- Soummam 3 (2006)
- 51 lignes de production avec une capacité annuelle de 1,8 million de tonnes.
- Quatre métiers spécialisés : yaourts et desserts, boissons lactées, lait UHT et fromages.

- Dix fermes laitières réparties dans plusieurs wilayas, notamment Boussaâda, M'sila, Souk Ahras, Constantine, Batna, Djelfa, Khenchela et Oum El Bouaghi.
- 54 centres de collecte facilitant l'acheminement du lait vers les unités de transformation.
- Flotte de 48 camions citernes opérant 24h/24 et 7j/7, assurant la collecte quotidienne d'environ 700 000 litres de lait cru.
- Flotte de transport : plus de 200 camions frigorifiques exploités par l'entreprise et plus de 1 200 camions attribués à ses clients.
- Réseau national de distribution : présence dans les 58 wilayas, avec plus de 80 distributeurs agréés et 300 distributeurs promoteurs.
- Capacité de stockage sous froid : plus de 60 000 m<sup>3</sup> répartis sur quatre établissements régionaux de ventes (Alger, Oran, Constantine, Annaba) et des dépôts centraux à Akbou.
- Laboratoires d'autocontrôle intégrés aux sites de production, assurant une surveillance rigoureuse à chaque étape de la transformation, de la réception du lait cru à la distribution des produits finis.
- Station d'épuration des eaux usées en construction à Akbou, sur un terrain de 2,5 hectares, avec un investissement de 2,8 millions d'euros.
- Technologie utilisée : installation de type Biomar, capable de traiter 5 000 m<sup>3</sup> d'eaux usées par jour, avec réutilisation pour l'irrigation et transformation des boues en engrais.

### Investissements

Grâce à une politique d'investissement soutenue, la Laiterie Soummam s'impose aujourd'hui comme le leader national dans son secteur d'activité ; Voici un aperçu de ces investissements :

- Sites de production : Trois unités situées dans la zone industrielle de Taharacht à Akbou, spécialisées dans la fabrication de yaourts, boissons lactées, lait UHT et fromages.
- Lignes de production : 51 lignes avec une capacité annuelle de 1,8 million de tonnes.
- Nouvelles installations : Mise en service d'un deuxième site de production avec un investissement d'environ 100 millions d'euros.
- Fermes pilotes : Développement de 11 fermes pilotes, dont une récente à Beni Ilmene (M'sila) sur 400 hectares avec une capacité de 600 têtes.
- Collecte de lait : Réseau de 6 500 éleveurs partenaires, permettant une collecte quotidienne d'environ 700 000 litres de lait.
- Distribution de cheptel : Distribution de 12 000 vaches aux agriculteurs dans 38 wilayas pour renforcer la production locale.
- Flotte de transport : Plus de 200 camions frigorifiques exploités par l'entreprise et plus de 1 200 camions attribués à ses clients.

- Réseau national : Présence dans les 58 wilayas avec plus de 80 distributeurs agréés et 300 distributeurs promoteurs.
- Capacité de stockage : Plus de 60 000 m<sup>3</sup> répartis sur quatre établissements régionaux de ventes (Alger, Oran, Constantine, Annaba) et des dépôts centraux à Akbou.
- Station d'épuration : Construction d'une station d'épuration des eaux usées à Akbou, sur un terrain de 2,5 hectares, avec un investissement de 2,8 millions d'euros.
- Technologie utilisée : Installation de type Biomar, capable de traiter 5 000 m<sup>3</sup> d'eaux usées par jour, avec réutilisation pour l'irrigation et transformation des boues en engrais.

#### 1.1.1.10 Missions et Objectifs Stratégiques de la Laiterie Soummam

1. Assurer une qualité optimale des produits L'entreprise Soummam s'engage à maintenir des standards élevés de qualité pour ses produits laitiers, renforçant ainsi sa réputation sur le marché national.
2. Réduire la dépendance aux importations L'entreprise investit dans l'élevage local et développe un réseau de collecte de lait cru pour diminuer sa dépendance à la poudre de lait importée, contribuant à la sécurité alimentaire du pays.
3. Conquérir les marchés internationaux, notamment en Afrique subsaharienne Soummam vise à étendre sa présence au delà des frontières algériennes, en ciblant particulièrement les marchés africains.
4. Maintenir sa position de leader sur le marché national L'entreprise cherche à consolider sa position dominante dans le secteur des produits laitiers en Algérie.
5. Développer des segments spécifiques du marché Soummam ambitionne de renforcer sa présence dans des segments tels que le lait UHT et le fromage fondu.
6. Satisfaire les besoins des clients L'entreprise place la satisfaction client au cœur de sa stratégie, en adaptant ses produits aux attentes du marché.
7. Contribuer à la réduction du chômage En créant des emplois directs et indirects, Soummam participe activement à la lutte contre le chômage en Algérie.
8. Améliorer la rentabilité tout en maîtrisant les coûts L'entreprise met en place des stratégies pour optimiser ses performances financières, en veillant à une gestion rigoureuse des coûts.

#### 1.1.1.11 Initiatives Environnementales

Depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, la Laiterie Soummam n'a cessé de s'imposer par la qualité de ses produits, mais également par son engagement progressif dans des démarches à la fois humaines et environnementales. À travers plusieurs initiatives structurées, l'entreprise a su intégrer les enjeux sociaux et écologiques dans sa stratégie de développement, en phase avec les



attentes du marché et les défis du secteur agroalimentaire en Algérie. Voici quelques initiatives qui illustrent cet engagement :

- En 2000, la Laiterie Soummam a inauguré un nouveau site de production à Taharacht, équipé selon les normes internationales en matière d'hygiène et de productivité, contribuant ainsi à une production plus respectueuse de l'environnement. (soummam-dz.com)
- Vers la fin des années 2000, l'entreprise a distribué plusieurs centaines de vaches laitières et des équipements modernes (véhicules de collecte, cuves réfrigérées, groupes électrogènes, matériels de laboratoire) à des éleveurs locaux, favorisant ainsi une production laitière locale durable. (zbw.eu)
- En 2010-2011, la Laiterie Soummam a importé 2 000 vaches laitières dans le cadre d'une politique d'aide à la production de lait cru, visant à diminuer la dépendance aux importations de poudre de lait. (www.slideshare.net)
- L'entreprise emploie aujourd'hui environ 2 000 salariés permanents et génère plus de 10 000 emplois indirects à travers la logistique, la collecte et la distribution du lait. (soummam-dz.com)
- La Laiterie Soummam investit dans la formation de ses employés, garantissant ainsi une expertise toujours à la hauteur des défis du secteur. (soummam-dz.com)
- L'entreprise s'engage dans des actions philanthropiques et de soutien aux communautés locales, reflétant une responsabilité sociale d'entreprise (RSE) active. (lavoiedalgerie.dz)



FIGURE 1.9 – Initiatives Environnementales. [26]

## Présentation des résultats

### 2.0.1 Analyse et interprétation des données des entretiens

#### Axe 1 : Informations socio-professionnelles des enquêtés

Ce tableau présente les données de base sur les personnes interrogées. Il permet de situer chaque enquêté selon son âge, son poste, sa direction, son parcours professionnel ainsi que sa situation familiale. Ces éléments donnent un premier aperçu utile pour contextualiser leurs réponses.

Ordre	Âge	Poste	Catégorie socio-professionnelle	Département (structure)	Parcours professionnel	Situation familiale	Observation
1	50 ans	Responsable Marketing	Responsable	Direction Générale	8 ans d'expérience	Marié avec un enfant	R.A.S
2	45 ans	Responsable des relations extérieures et administration de collecte du lait	Responsable	Direction Générale	17 ans d'expérience	Marié avec trois enfants	R.A.S
3	48 ans	Chef de service laboratoire	Direction contrôle de qualité	Direction Générale	24 ans d'expérience	Marié	R.A.S
4	39 ans	Chimiste	Direction contrôle de qualité	Service TDE	9 ans d'expérience	Mariée	R.A.S
5	38 ans	Archiviste	Direction moyens généraux	Direction Générale	14 ans d'expérience	Mariée	R.A.S
6	40 ans	Chef de service contrôle de qualité	Direction contrôle de qualité	Service CQA	17 ans d'expérience	Marié avec 3 enfants	R.A.S
7	54 ans	Chargé de service consommateur	Direction contrôle de qualité	Direction Générale	12 ans d'expérience	Marié avec 4 enfants	R.A.S
8	46 ans	Chef de section réseau et infrastructure	Direction contrôle de qualité	Service TDE	10 ans d'expérience	Marié	R.A.S
9	44 ans	Chargé de laboratoire d'analyse	Contrôle de qualité	Service TDE	14 ans d'expérience	Marié	R.A.S
10	38 ans	Chargé de génie civil	Responsable	Direction Générale	9 ans d'expérience	Marié avec 2 enfants	R.A.S
11	41 ans	Auditeur Interne	Responsable	Direction Générale	Plus de 15 ans d'expérience	Marié avec deux enfants	R.A.S
12	61 ans	Chargé de la communication	Responsable	Direction Générale	Plus de 25 ans d'expérience	Marié avec deux enfants	R.A.S

TABLEAU 2.1 – Liste des cadres, responsables et directeurs interrogés

L'analyse du tableau montre que l'ensemble des personnes interrogées occupent des postes à responsabilités au sein de l'entreprise Soummam. Il s'agit majoritairement de cadres, de chefs de service ou de responsables rattachés à des directions stratégiques telles que la direction générale.



Tous les enquêtés disposent d'une expérience professionnelle significative, allant de 8 à plus de 25 ans. Cette ancienneté traduit une stabilité au sein de l'entreprise et une connaissance approfondie de son environnement interne. Elle renforce également la légitimité de leurs réponses, dans la mesure où ces profils ont pu observer, sur la durée, les dynamiques de communication, de motivation et de leadership à l'œuvre.

La diversité des services représentés, permet d'obtenir un éclairage multiple sur la réalité du terrain. Malgré cette diversité fonctionnelle, un point commun se dégage : ce sont toutes des personnes clés dans l'organisation, dotées de responsabilités techniques, managériales ou transversales, et bien intégrées dans les circuits décisionnels.

Enfin, la majorité des enquêtés sont mariés et ont des enfants, ce qui peut influencer leur perception des pratiques de management, notamment en ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ou encore les attentes en matière de reconnaissance et de stabilité.

Après avoir présenté les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon, nous avons organisé notre analyse autour de deux axes : l'axe2 se rapporte à la première hypothèse, tandis que l'axe3 à la seconde.

### **Analyse de la première hypothèse :**

« Les leaders d'opinion internes renforcent la confiance des salariés par les actions visibles, telles qu'un leadership participatif, la proximité avec les équipes, et la cohérence entre discours et actions .»

### **Axe 2 : Perceptions et expériences de l'interaction interne :**

Dans cet axe, nous nous intéressons à la manière dont les employés perçoivent l'interaction avec les leaders d'opinion internes. L'objectif est de comprendre comment ces échanges influencent leur travail au quotidien, que ce soit en termes de clarté des objectifs, de compréhension des missions, de cohésion d'équipe, de communication ou de confiance. Pour cela, l'analyse a été réalisée sous forme d'un tableau regroupant les réponses des enquêtés :

**Question n°01 :** La communication des leaders d'opinion interne permet de clarifier les objectifs professionnels des employés

**Tableau n° 01 :** La communication des leaders d'opinion permet de clarifier les objectifs professionnels des employés

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Les leaders d'opinion qui sont dans la direction générale clarifient nos objectifs à travers plusieurs moyens. Par exemple, parfois c'est par des communiqués internes, des réunions, ou même des mails officiels. Ils fixent les grandes lignes, comme les objectifs de développement, de parts de marché, ou de positionnement de la marque. Et après, chaque service adapte ça selon son domaine. Nous, au marketing, on traduit ces directives en objectifs de notoriété, de volume de vente, ou de communication ciblée. »
n°02	« Franchement, tout est clair. On reçoit les informations par e-mail, en réunion, à travers les affichages, et nos chefs de direction nous les transmettent aussi. [...] Du coup, on sait exactement ce qu'on doit faire. »
n°03	« Ils rendent nos objectifs plus clairs grâce à la communication. Il nous informe quotidiennement, ils restent en lien avec nous, surtout par la boîte électronique, c'est-à-dire l'e-mail. »
n°04	« On n'a pas de contact direct avec les leaders d'opinion ou la direction générale. C'est notre responsable ou notre directeur qui est en lien direct avec eux. C'est lui qui joue le rôle d'intermédiaire. »
n°05	« C'est par la hiérarchie, à travers notre chef de service. Il reçoit les informations de la direction ou des leaders d'opinion, puis il nous les communique. »
n°06	« Ça dépend des situations. Dans un contexte de crise, les leaders d'opinion interviennent pour nous recentrer sur nos objectifs initiaux. »
n°07	« Ce sont nos responsables qui servent d'intermédiaires. Ils exposent nos objectifs ou réclamations récurrentes, surtout lors des urgences. »
n°08	« Chez nous, c'est le responsable informatique qui joue le rôle d'intermédiaire. Il participe aux réunions avec les leaders d'opinion, puis il nous transmet les directives. »
n°09	« Pour les objectifs professionnels, on suit des objectifs globaux fixés par la direction ou les leaders d'opinion. [...] Même si la communication n'est pas toujours directe, ces objectifs nous sont transmis par notre hiérarchie. »
n°10	« La communication passe par notre responsable de service. Quand la direction a un projet, il est le premier contacté, puis il nous transmet les directives. »
n°11	« On a tout un programme signé par la direction générale. C'est un planning périodique qu'on doit réaliser, lancé et validé par les leaders d'opinion ou la direction. Ce programme est établi en fonction des besoins de la direction, avec des missions qui nous sont recommandées directement par les leaders. »
n°12	« On a tout un programme signé par la direction générale. Il est lancé et validé par les leaders d'opinion. [...] Les objectifs me viennent directement de la direction générale ou du PDG, par e-mail, réunion, ou intranet. »

TABLEAU 2.2 – Effets de la communication des leaders d'opinion internes sur la clarté des objectifs professionnels

### Discussions des résultats :

les résultats des entretiens révèlent une vision partagée mais nuancée de l'influence des leaders internes dans la clarification des objectifs professionnels des employés.

En effet, **l'interviewé n°1** précise que : «Les leaders d'opinion qui sont dans la direction générale clarifient nos objectifs à travers plusieurs moyens. Par exemple, parfois c'est par des communiqués internes, des réunions, ou même des mails officiels. Ils fixent les grandes lignes, comme les objectifs de développement, de parts de marché, ou de positionnement de la marque. Et après, chaque service adapte ça selon son domaine. Nous, au marketing, on traduit ces directives en objectifs de notoriété, de volume de vente, ou de communication ciblée. » Cela montre qu'il existe une stratégie claire et organisée pour transmettre les informations importantes. Cette diversité de supports permet à chaque service de recevoir les informations dans les formats les plus adaptés à leur travail. Cependant, malgré cette diversité, la manière dont l'information est relayée au sein des équipes dépend de l'efficacité des intermédiaires, ce qui peut parfois créer un décalage dans la fluidité de la transmission des informations.

Cependant, un autre aspect important relevé par plusieurs interviewés est la hiérarchie dans la transmission des informations. **l'interviewé n°4** explique que la communication avec la direction générale passe par des intermédiaires : « On n'a pas de contact direct avec la direction générale. C'est notre responsable qui est en lien direct avec eux. C'est lui qui fait le relais, qui joue le rôle d'intermédiaire, et qui nous transmet les consignes pour nous guider dans nos objectifs. » Cela montre qu'au sein de certains services, l'information est filtrée par les responsables hiérarchiques, ce qui pourrait rendre la communication moins directe et potentiellement moins réactive.

D'un autre côté, **l'interviewé n°6**, évoque une situation différente : « Ça dépend des situations. Il y a des hauts et des bas. Par exemple, dans un contexte de crise, les leaders d'opinion interviennent pour nous recentrer sur nos objectifs initiaux et nous aider à trouver des solutions. Leur communication devient plus présente dans ces moments-là, pour nous guider. » Ce point est important, car il montre que même si la communication régulière peut présenter des imperfections, elle devient essentielle lorsque l'entreprise Soummam doit se réajuster rapidement face à une situation imprévue. La capacité des leaders à intervenir de manière ciblée et claire en ces moments permet de maintenir la cohésion de l'équipe et d'orienter les efforts vers des solutions efficaces. En somme, les résultats montrent que les leaders internes contribuent à clarifier les objectifs professionnels en diversifiant les canaux de communication, en adaptant les messages aux spécificités de chaque service et en intensifiant leur intervention en période de crise.

Toutefois, lorsque la transmission passe par des relais hiérarchiques, le message perd souvent de sa substance, il ne conserve que le squelette de son contenu initial. Peter Drucker nous rappelle que : «La direction par objectifs fonctionne si vous connaissez réellement les objectifs, mais dans 90c'est donc pourquoi la simple existence d'objectifs ne suffit pas ; encore faut-il qu'ils soient réellement compris. Par conséquent, ces leaders internes doivent veiller non seulement à diversifier

les canaux de diffusion, mais surtout à formuler des messages clairs, compréhensibles et partagés par tous, afin que la direction par objectifs devienne une réalité opérationnelle.

**Drucker, P.F. (1954). Le management : tâches, responsabilités, pratiques (p.107). Paris : Éditions d'Organisation.**

**Question n°02 :** Les retours du leader d'opinion interne aident à mieux comprendre les missions au quotidien

**Tableau n°02 :** Les retours du leader d'opinion interne aident à mieux comprendre les missions au quotidien :

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Les fiches de poste, selon notre niveau, nous aident à savoir ce qu'on doit faire. Ça nous aide à bien réfléchir et à exécuter nos tâches. »
n°02	« On est en lien direct avec la direction pour le suivi du terrain. Les messages ou consignes qu'on reçoit nous aident à mieux organiser la collecte et à faire remonter les besoins du terrain, les échanges sont réguliers et utiles. »
n°03	« On est souvent informés par e-mails et affichage. On est toujours au courant de ce qu'on doit faire, ça nous aide à mieux comprendre nos missions. »
n°04	« Les retours qu'on reçoit chaque jour nous aident à bien suivre les normes de qualité, on sait exactement quoi faire et comment assurer un bon contrôle des produits. »
n°05	« Quand on a besoin de quelque chose, on fait une demande par e-mail et on reçoit les informations qu'il faut. »
n°06	« Les retours qu'on reçoit chaque jour nous rappellent l'importance de notre rôle. On sait que la qualité des produits représente l'image de l'entreprise, donc on reste toujours concentré sur nos responsabilités. »
n°07	« La direction partage des exemples de bonnes pratiques pour nous aider. Des fois, on reçoit des encouragements de la direction pour motiver l'équipe. »
n°08	« Chaque jour, on nous envoie des messages sur la qualité des produits. C'est important car on est responsables de ça. »
n°09	« La direction organise des sessions d'information pour nous expliquer les nouveautés, et quand on a des questions, on peut demander directement à la direction par e-mail. On reçoit des retours de la direction sur notre travail pour s'améliorer. »
n°10	« Ils nous permettent de mieux organiser notre travail. Grâce aux échanges avec la direction, on sait sur quoi se concentrer et comment avancer dans les projets sans erreurs. »
n°11	« En tant qu'un auditeur, les retours que je reçois de la direction m'aident à mieux comprendre les tâches que je dois faire chaque jour. Ils m'indiquent clairement ce qu'il faut contrôler, ce qu'il faut surveiller dans l'entreprise, et ce qu'il est le plus important à traiter. Grâce aux échanges réguliers par mails, réunions ou directement sur le terrain, je sais exactement ce qu'on attend de moi »
n°12	« En tant qu'auditeur, les retours que je reçois de la direction m'aident à mieux comprendre les tâches que je dois faire chaque jour. [...] Grâce aux échanges réguliers par mails, réunions ou directement sur le terrain, je sais exactement ce qu'on attend de moi. » « Pour bien comprendre nos missions, il faut qu'il y ait du respect mutuel, de l'échange, du dialogue, de l'écoute surtout... et aussi de la passion. C'est grâce à ça qu'on peut bien avancer dans notre travail. Les retours de la direction nous aident à garder cette dynamique au quotidien. »

TABLEAU 2.3 – Impact des retours des leaders d'opinion internes sur la compréhension des missions professionnelles

### Discussions des résultats :

D'après les réponses des enquêtés, il apparaît clairement que les retours des leaders d'opinion internes ont un impact majeur sur la manière dont les employés comprennent et exécutent leurs missions au quotidien. Les retours, qu'ils soient formels ou informels, jouent un rôle essentiel dans la clarification des attentes et dans la motivation des équipes. Prenons deux témoignages pour en discuter plus en profondeur.

**l'interviewé n° 2**, déclare : « On est en lien direct avec la direction pour le suivi du terrain. Les messages ou consignes qu'on reçoit nous aident à mieux organiser la collecte et à faire remonter les besoins du terrain, les échanges sont réguliers et utiles. »

Dans cette déclaration, l'enquêtée met en lumière l'importance des échanges réguliers avec la direction. La communication directe et continue permet non seulement de mieux organiser les tâches sur le terrain, mais aussi de remonter rapidement les besoins spécifiques de l'équipe. Cette réactivité dans la communication est cruciale pour une gestion efficace des missions quotidiennes, car elle permet d'adapter rapidement les actions en fonction des réalités rencontrées sur le terrain. Le message ici est que la proximité et la réactivité des leaders d'opinion permettent une meilleure organisation des tâches.

De manière similaire, **l'interviewé n° 10**, mentionne : « Ils nous permettent de mieux organiser notre travail. Grâce aux échanges avec la direction, on sait sur quoi se concentrer et comment avancer dans les projets sans erreurs. » Ici, l'interviewé fait ressortir le rôle des leaders d'opinion dans la gestion des priorités et dans la minimisation des erreurs. En offrant des retours réguliers et des échanges constructifs, la direction permet à l'équipe de se concentrer sur les aspects les plus importants de ses projets, ce qui réduit les risques d'erreurs et optimise la qualité du travail. Cette démarche renforce également la clarté des objectifs, permettant ainsi à chaque employé de savoir exactement où diriger ses efforts.

Dans l'ensemble, les réponses montrent que la communication interne est essentielle pour bien comprendre les missions quotidiennes. Les informations sont transmises de manière claire, par e-mail, réunions ou échanges informels, ce qui évite les malentendus. Les responsables suivent régulièrement les progrès, clarifient les priorités et répondent aux besoins exprimés, ce qui permet aux employés de savoir ce qui est attendu d'eux.

En outre, la relation avec la hiérarchie repose sur des valeurs d'écoute et de respect, ce qui aide les employés à mieux comprendre et adhérer à leur mission. Une communication structurée et un soutien constant permettent de mieux appréhender et accomplir les tâches quotidiennes.

**Question n°03** : Le renforcement de la cohésion d'équipe par les interventions des leaders d'opinion interne.

**Tableau n°03** : Le renforcement de la cohésion d'équipe par les interventions des leaders d'opinion interne.

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Les interventions des leaders d'opinion internes renforcent la cohésion d'équipe [...] Ce genre d'initiative aide à créer un esprit d'équipe fort, même quand la communication descend par plusieurs niveaux hiérarchiques. »
n°02	« Globalement, oui, la direction générale doit renforcer l'esprit d'équipe [...] elle motive nos responsables pour qu'ils assurent un climat de cohésion et de compréhension dans leurs équipes. »
n°03	« Oui, ils renforcent la cohésion en définissant clairement les objectifs et les missions de chacun. [...] ça aide à mieux travailler ensemble. »
n°04	« Tout est clair, chacun a sa tâche, [...] ça aide à garder une bonne ambiance dans l'équipe. »
n°05	« Oui, les interventions des leaders d'opinion, même si ce n'est pas direct, passent par notre chef de service. [...] ça aide à garder une bonne entente dans l'équipe. »
n°06	« Bien sûr, les leaders d'opinion renforcent la cohésion d'équipe [...] Du coup, ça pousse à s'entraider au lieu de travailler chacun dans son coin. »
n°07	« Oui, bien sûr. Les interventions des leaders d'opinion renforcent la cohésion d'équipe, surtout à travers les réunions pluridisciplinaires. [...] Ces réunions permettent de mieux comprendre les rôles de chacun et de mieux collaborer. »
n°08	« Bien sûr, les leaders d'opinion créent un climat adapté [...] Ça permet aux équipes de mieux se connaître, de partager leurs tâches, et de travailler dans une bonne ambiance. »
n°09	« Bien sûr, même si la Direction Générale n'est pas en contact direct [...] Ça motive tout le monde et ça renforce la cohésion, même si la Direction est plutôt en coulisses. »
n°10	« Oui, les interventions des leaders d'opinion jouent un rôle important [...] Il nous a aussi encouragés à organiser des points réguliers [...] en nous poussant à collaborer et à rester soudés. »
n°11	« Oui, ils renforcent la cohésion. [...] C'est justement le but des leaders d'opinion, veiller à ce que cet esprit d'équipe soit là. »
n°12	« La Direction Générale adopte une approche clairement proactive. [...] Cette logique-là clarifie vraiment nos objectifs professionnels. [...] on peut ensuite évaluer chaque étape, chaque action. »

TABLEAU 2.4 – Le rôle des leaders d'opinion internes dans le renforcement de la cohésion d'équipe

### Discussions des résultats :

D'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il ressort que les interventions des leaders d'opinion internes ont un impact direct sur la cohésion d'équipe au sein de l'entreprise

Soummam. Deux témoignages particulièrement éclairants permettent de mieux comprendre cette dynamique.

C'est ainsi que l'interviewé n°1 décrit cette situation « Les interventions des leaders d'opinion internes renforcent la cohésion d'équipe, même si la direction générale ne communique pas directement avec tous les employés. Par exemple, pour un lancement de produit, la direction transmet ses objectifs aux responsables, qui les partagent ensuite avec leurs équipes. Lors d'un atelier organisé par un leader d'opinion au sein de notre service, on a pu échanger librement sur les défis et trouver ensemble des solutions. Ce genre d'initiative aide à créer un esprit d'équipe fort, même quand la communication descend par plusieurs niveaux hiérarchiques. » Ce passage met en lumière deux aspects importants. Lors d'un lancement de produit, la direction transmet les objectifs aux responsables, qui les relayent ensuite à leurs équipes. Cependant, lorsqu'il s'agit de problèmes plus importants à résoudre, c'est le leader d'opinion lui-même qui intervient directement. Il se déplace alors pour organiser des ateliers, permettant un échange direct avec les équipes. Ces ateliers sont l'occasion pour les employés de discuter des défis rencontrés et de travailler ensemble à la recherche de solutions. Ce type d'initiative crée un véritable esprit d'équipe, car les leaders d'opinion, sont présents sur le terrain pour prendre en charge les problèmes et soutenir les équipes.

**L'interviewé n°7** complète cette idée en soulignant l'importance des réunions pluridisciplinaires pour renforcer la cohésion d'équipe :

« Oui, bien sûr. Les interventions des leaders d'opinion renforcent la cohésion d'équipe, surtout à travers les réunions pluridisciplinaires. C'est une forme de communication entre différentes structures. Ces réunions permettent de mieux comprendre les rôles de chacun et de mieux collaborer. » Ces réunions organisées entre différentes équipes permettent de mieux comprendre le rôle de chacun et de favoriser la collaboration. C'est dans ce contexte que les leaders d'opinion interviennent ; ils guident et animent ces rencontres, veillent à ce que les échanges se déroulent efficacement, et donnent des consignes pour améliorer la communication transversale entre directions et services. Leurs interventions garantissent non seulement une transmission fluide de l'information, mais aussi des instructions claires, l'orientation des discussions et la création d'un environnement propice. Ils règlent même les conflits éventuels entre équipes, en s'assurant que chaque participant se sente impliqué et comprenne les enjeux collectifs.

Pour souligner à quel point la cohésion d'équipe repose sur cette dynamique, Patrick Lencioni nous rappelle dans *The Five Dysfunctions of a Team* :

« La cohésion d'équipe ne se construit pas seulement par la mise en place d'objectifs, mais par une vraie volonté de collaboration et de compréhension entre les membres de l'équipe »

**Lencioni, P. (2005). Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe, une fable pour les dirigeants (J. Roy, Trad.), p.32. Montréal : Un Monde Différent.**

**Question n°4 :** L'évaluation de la communication interne et l'identification des aspects à améliorer



**Tableau n°4** : L'évaluation de la communication interne et l'identification des aspects à améliorer

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Pour moi, dans l'entreprise Soummam, la communication est bonne. Mais ce sera toujours un chantier en perpétuelle amélioration. [...] pour offrir une coordination efficace entre les services. »
n°02	« La communication interne est bonne, surtout entre les services techniques et la direction. [...] améliorer la rapidité des échanges, surtout quand il y a des urgences sur le terrain. »
n°03	« La communication interne passe par des réunions, des affichages et des actions de sensibilisation. Pour moi, c'est suffisant, il n'y a rien à changer. »
n°04	« La communication est claire, on reçoit les informations qu'on doit appliquer dans notre travail. [...] il n'y a rien à améliorer. »
n°05	« Il y a toujours des choses à améliorer. [...] on a commencé un système d'archivage électronique, c'est nouveau pour l'entreprise. »
n°06	« La communication interne est claire et régulière. [...] Pour moi, il n'y a pas grand-chose à améliorer, c'est suffisant. »
n°07	« La communication est claire, on reçoit souvent des informations, mais parfois les messages arrivent un peu tard. »
n°08	« Franchement, ça va. On comprend ce qu'on doit faire, mais on peut peut-être améliorer la rapidité. »
n°09	« Les affichages et e-mails sont utiles, mais certains ne lisent pas tout, donc peut-être plus de réunions ça aiderait. »
n°10	« La communication interne est bien organisée. [...] Peut-être qu'on peut juste améliorer la rapidité de transmission entre les services. »
n°11	« Pour moi, la communication interne est bonne. [...] renforcer un peu plus la communication entre les services pour éviter les malentendus. . . »
n°12	« La communication fonctionne bien parce qu'il y a de l'organisation et un bon suivi. [...] encourager encore plus le dialogue entre les services et donner plus la parole aux employés. »

TABLEAU 2.5 – Évaluation de la communication interne et identification des points à améliorer

### Discussions des résultats :

Globalement, les retours recueillis montrent que la communication interne au sein de l'entreprise Soummam est perçue comme fonctionnelle et bien structurée. Les employés disent recevoir les informations essentielles via différents canaux : e-mails, affichages, réunions , journal d'entreprise , et jugent ces transmissions claires et organisées. Cependant, certains évoquent des améliorations possibles, notamment en termes de rapidité d'échange et de coordination entre les services. Les em-

ployés estiment que la communication est généralement claire, mais que des ajustements pourraient être apportés, surtout lors de situations urgentes ou pour éviter les malentendus.

**L'interviewé n°1** : fait part de sa satisfaction générale tout en pointant une faiblesse dans la coordination :

“Pour moi, dans l’entreprise Soummam, la communication est bonne. Mais ce sera toujours un chantier en perpétuelle amélioration. Plus une entreprise est grande, plus la communication devient à la fois difficile à gérer et importante à maintenir, pour offrir une coordination efficace entre les services..” Ici, il reconnaît que la communication fonctionne bien sur le fond, mais à la fois il souligne l’importance de maintenir la coordination entre les services , car cela pourrait nuire à l’efficacité de l’organisation. De plus que l’interviewé n°11 : partage un point similaire concernant la bonne organisation de la communication, tout en soulignant un aspect à améliorer pour réduire les risques de malentendus entre les services :

“Pour moi, la communication interne est bonne. On reçoit les informations à temps, que ce soit par e-mail, affichage ou réunions. Cela nous permet de bien suivre l’évolution des consignes et des projets. Après, il y a toujours des choses à améliorer, renforcer un peu plus la communication entre les services pour éviter les malentendus...” Ici, l’enquêté souligne le bon fonctionnement de la communication mais exprime aussi le besoin de renforcer la communication interservices pour éviter des erreurs ou incompréhensions.

Ce paradoxe s’explique sans doute par la taille de l’entreprise et la diversité des services. Même avec des outils en place, la coordination reste difficile.

Pour renforcer la communication dans ce type de structure, il ne suffit pas d’ajouter des canaux techniques. Il faut aussi encourager une logique d’écoute transversale et de collaboration continue. Comme le souligne Henry Mintzberg : «La coordination des efforts passe par une communication structurée mais aussi informelle, qui favorise l’ajustement mutuel entre les acteurs.» (Mintzberg, 1990, p. 157). Cela implique d’organiser des espaces d’échange entre départements, de responsabiliser chaque service dans la circulation de l’information, et de renforcer le rôle des intermédiaires internes comme relais de terrain.

**Mintzberg, H. (1990). Le pouvoir dans les organisations (Trad. de l’anglais par Jean-Louis Peaucelle, p. 157). Paris, France : Éditions d’Organisation.**

**Question n°5** : La contribution des leaders d’opinion interne a l’instauration de la transparence et de la confiance au sein de l’entreprise

**Tableau n°5** : La contribution des leaders d’opinion interne a l’instauration de la transparence et de la confiance au sein de l’entreprise

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Déjà, la transparence, c'est une pratique que l'entreprise valorise beaucoup. [...] ça renforce la confiance entre les équipes. »
n°02	« Franchement, j'ai confiance en notre Directeur Général [...] Il mérite le respect. »
n°03	« La confiance se construit par la motivation, avec un bon salaire, des primes et des promotions. [...] ça donne envie de s'investir davantage. »
n°04	« Les leaders sont souvent présents, ils viennent nous voir sur le terrain [...] ça renforce la confiance entre nous. »
n°05	« Il y a un climat de confiance mutuelle. [...] parce qu'on sent que la direction croit en nous. »
n°06	« Il nous demande des rapports quotidiens [...] ça renforce notre confiance dans l'entreprise. »
n°07	« En nous tenant informés de ce qui se passe [...] Tout ça, ça crée un lien de confiance. »
n°08	« Franchement, ce qui renforce la confiance, c'est la manière de faire du Directeur général [...] on sent qu'on fait partie de l'entreprise. »
n°09	« Généralement, c'est juste par sa présence [...] ça suffit pour créer un climat de confiance. »
n°10	« Oui, les leaders d'opinion peuvent instaurer la confiance en étant à l'écoute [...] on se sent plus à l'aise pour faire notre travail. »
n°11	« Oui, un leader d'opinion peut instaurer la confiance rien que par sa manière d'être [...] ça pousse au respect naturellement. »
n°12	« La confiance se construit à travers le dialogue [...] Ses actions sociales renforcent notre confiance. »

TABLEAU 2.6 – Contribution des leaders d'opinion interne à la transparence et à la confiance

### Discussions des résultats

Dans les interviews recueillies, plusieurs éléments ressortent sur la manière dont les leaders d'opinion internes contribuent à instaurer la transparence et la confiance au sein de l'entreprise. Le premier élément central concerne la reconnaissance et la valorisation du travail des employés. L'interviewé n°3, mentionne que : « La confiance se construit par la motivation, avec un bon salaire, des primes et des promotions. Ça montre que l'entreprise reconnaît notre travail, et ça donne envie de s'investir davantage. » Cette reconnaissance est perçue comme un signe de transparence quant à la valeur que l'entreprise accorde à ses collaborateurs. En étant transparents sur les critères de récompense et de reconnaissance, les leaders instaurent un climat de confiance, où chaque employé se sent respecté et motivé à donner le meilleur de lui-même. Un deuxième aspect essentiel pour la confiance réside dans la proximité humaine et la simplicité du leadership. L'interviewé n°11,

souligne que : « Oui, un leader d'opinion peut instaurer la confiance rien que par sa manière d'être. Par exemple, quand il est proche des employés, qu'il les respecte, qu'il prend le temps d'écouter même en dehors du boulot, ça change tout. On sent qu'il est là, qu'il nous considère. C'est le cas de monsieur Hamitouche : il reste simple malgré son poste. Il parle avec les employés, il prend le temps de saluer, de discuter. Rien que ça, ça donne confiance et ça pousse au respect naturellement. » La transparence ici se joue sur le plan relationnel, où l'authenticité et la simplicité du leader créent une atmosphère de confiance et d'ouverture. Cette proximité permet aux employés de se sentir écoutés et valorisés, ce qui renforce la transparence dans la communication et l'interaction au sein de l'équipe.

Enfin, la cohérence entre les paroles et les actions du leader joue un rôle crucial. L'interviewé n°12, précise que : « La confiance se construit à travers le dialogue, les échanges ouverts et la concertation. Le respect mutuel compte beaucoup aussi. Le directeur général, par son attitude et ses actions, montre qu'il est proche de sa communauté. En tant qu'employés, on reste aussi des consommateurs des produits Soummam, donc on voit aussi ce qu'il fait à l'extérieur. Ses actions sociales renforcent notre confiance, car elles sont cohérentes avec ses paroles. » Ce témoignage met en lumière l'importance d'un discours aligné avec les actions. Quand un leader fait preuve de transparence à travers ses engagements à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, il renforce la confiance en montrant qu'il respecte les valeurs qu'il prône.

**En somme**, selon eux la confiance et la transparence se bâtissent sur plusieurs leviers : la reconnaissance du travail, la proximité humaine et la cohérence entre les paroles et les actes. Ces éléments permettent non seulement de créer un environnement de travail sain et motivant, mais aussi de renforcer le lien entre la direction et les employés; et pour soutenir cette idée, JohnC.Maxwell a défini le leadership ainsi : «Un leader n'est pas celui qui possède le pouvoir, mais celui qui gagne la confiance des autres, les amène à croire en lui et les inspire à donner le meilleur d'eux-mêmes.»

**(Maxwell, 2007, p.29, Les21lois irréfutables du leadership)**

### **Analyse de la deuxième hypothèse :**

«L'attitude proactive des leaders d'opinion internes, en adoptant un leadership participatif et en restant proches de leur éthiques, renforce la confiance et stimule la motivation des salariés. Par exemple, l'organisation régulière de réunions de suivi et d'ateliers collaboratifs favorise le sentiment d'appartenance ainsi que l'engagement des employés.»

Ax3 : Impact sur la motivation quotidienne :

**Question N°01** : L'influence des messages des leaders d'opinion internes sur la motivation quotidienne

**Tableau n°06** : L'influence des messages des leaders d'opinion internes sur la motivation quotidienne

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Les messages du leader d’opinion interne peuvent concerner l’organisation, des rappels, des réflexions [...] ça nous motive, car on sent que les choix faits tiennent compte de la réalité du terrain. »
n°02	« Quand les messages des leaders sont porteurs de respect et d’écoute [...] ça motive, forcément, parce qu’on se sent impliqués et valorisés. »
n°03	« Quand la direction communique clairement sur les objectifs et les attentes [...] ça nous pousse à donner le meilleur de nous-mêmes chaque jour. »
n°04	« Quand les messages arrivent régulièrement avec des nouveautés [...] Ça montre qu’on compte pour eux, qu’on est pris en considération. »
n°05	« Quand on reçoit des messages clairs et encourageants [...] ça motive naturellement. »
n°06	« Quand les messages sont bien transmis, précis et sans ambiguïté [...] c’est motivant, parce qu’on avance dans une direction claire. »
n°07	« Grâce au journal d’entreprise, on reste informés de tout ce qui se passe [...] on se sent vraiment concernés. »
n°08	« Quand les messages des leaders d’opinion sont clairs et réguliers [...] ça maintient notre motivation chaque jour. »
n°09	« Quand les objectifs sont clairs et bien communiqués [...] ça nous motive parce qu’on sait exactement ce qu’on doit faire. »
n°10	« Je suis motivé par les messages des leaders [...] Ces messages me rappellent l’importance de mon travail et m’encouragent à rester rigoureux. »
n°11	« Les messages des leaders d’opinion nous tiennent informés des évolutions [...] on fait est plus motivés à avancer chaque jour. »
n°12	« Quand la communication descendante est régulière et claire [...] on comprend qu’on compte dans le fonctionnement global de l’entreprise. »

TABLEAU 2.7 – Influence des messages des leaders d’opinion internes sur la motivation quotidienne

### Discussions des résultats :

En analysant les retours des différents échantillons, il apparaît clairement que les messages du leader d’opinion interne influencent directement la motivation des employés au quotidien. À cet égard, l’échantillon de l’interviewée n°1, souligne que : « Les messages du leader d’opinion interne peuvent concerner l’organisation, des rappels, des réflexions, la gestion ou encore des recommandations. Mais avant toute recommandation, il y a d’abord une analyse du contexte. Ce diagnostic permet de mieux orienter les décisions. Et ça, ça nous motive, car on sent que les choix faits tiennent compte de la réalité du terrain. On ne travaille pas à l’aveugle. » Cela montre que, lorsqu’un leader d’opinion prend le temps d’analyser le contexte avant d’apporter ses recommandations, cela a un impact direct sur la motivation des employés. Ils perçoivent les décisions comme étant plus

pertinentes et adaptées à leur environnement de travail. Cette démarche permet de renforcer leur engagement, car ils savent que leurs réalités sont prises en compte dans le processus décisionnel.

En revanche, **l'interviewé n°4**, met l'accent sur un autre aspect de la communication des leaders :

« Quand les messages arrivent régulièrement avec des nouveautés, ça nous motive. On se sent lié à la direction, à la hiérarchie. Ça montre qu'on compte pour eux, qu'on est pris en considération. » Ici, l'accent est mis sur l'importance de la régularité et de l'innovation dans les messages envoyés par le leader d'opinion. Selon cette réponse, c'est l'aspect de la nouveauté et de l'évolution constante qui stimule l'équipe, leur donnant un sentiment d'appartenance et de reconnaissance, car ils se sentent valorisés et intégrés dans les changements en cours ; et pour appuyer leur propos, Ogilvy affirme que « la satisfaction au travail est le plus puissant des moteurs de la productivité. »

**Ogilvy, D. (1983). La publicité selon Ogilvy (p. 45). Paris : Éditions d'Organisation.**

**Question n°02 :** L'impact des encouragements des leaders d'opinion interne sur la prise d'initiative.

**Tableau n°07 :** L'impact des encouragements des leaders d'opinion interne sur la prise d'initiative.

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« L'encouragement crée un lien de cause à effet entre celui qui encourage et celui qui est encouragé [...] il favorise un comportement positif et une attitude constructive. »
n°02	« Les leaders nous encouragent à prendre des initiatives, mais ça dépend aussi de chacun [...] dans tous les cas, on reste fidèle à la direction. »
n°03	« Parfois, ce sont eux-mêmes qui prennent l'initiative de demander notre avis [...] ce qui renforce notre implication et nous pousse à être plus proactifs. »
n°04	« On ose proposer parce qu'on sent qu'on a une certaine liberté d'exprimer nos idées. On se porte volontaire, on suggère, on participe. »
n°05	« Ses encouragements nous motivent à proposer des idées [...] on se sent écoutés, alors on propose sans hésiter. »
n°06	« Quand les leaders d'opinion nous confient une tâche [...] ce genre d'encouragement nous pousse à chercher la meilleure solution par nous-mêmes. »
n°07	« Les retours et réactions de la Direction Générale suivent toujours notre travail [...] parfois, elle m'ouvre aussi le champ pour trouver moi-même des solutions. »
n°08	« Ses encouragements nous poussent à prendre plus d'initiatives [...] on propose des idées, on cherche des solutions sans attendre d'ordre. »
n°09	« Son encouragement nous pousse à donner le meilleur de nous-mêmes [...] c'est une fierté de faire partie de la plus grande laiterie d'Afrique. »
n°10	« On est dans une dynamique d'amélioration continue [...] on est toujours encouragés à les mettre en œuvre pour le bien de l'entreprise. »
n°11	« L'encouragement qu'on reçoit nous pousse à réfléchir au-delà de nos tâches [...] nos idées comptent vraiment. »
n°12	« Parfois, c'est même le Directeur Général qui demande mon avis [...] ça me motive à proposer mes idées avec confiance et bienveillance. »

TABLEAU 2.8 – Impact des encouragements des leaders d'opinion interne sur la prise d'initiative

### Discussions des résultats :

La majorité des personnes interrogées s'accordent à dire que les leaders d'opinion internes jouent un rôle important pour encourager les employés à prendre davantage d'initiatives dans leur travail. Cet encouragement se manifeste à travers plusieurs actions concrètes. En effet, bien que ces actions puissent prendre différentes formes, elles visent toutes à renforcer l'autonomie des employés et à stimuler leur créativité.

Ainsi, **l'interviewée n°1**, souligne que « l'encouragement crée un lien de cause à effet entre celui qui encourage et celui qui est encouragé. Il peut être tangible, comme une récompense, ou émotionnel, comme un soutien moral. Dans tous les cas, il favorise un comportement positif et

une attitude constructive. ». Cela montre que l'encouragement, qu'il soit matériel ou moral, a un impact direct sur l'attitude des employés, en les incitant à adopter un comportement plus positif et à s'investir davantage dans leur travail.

De manière similaire, l'interviewé numéro 5, ajoute que « quand les leaders d'opinion nous confient une tâche, ils nous laissent une marge pour proposer notre propre méthode. Ce genre d'encouragement nous pousse à prendre des initiatives, à améliorer le processus, et à chercher la meilleure solution par nous-mêmes. » Cette réponse témoigne de l'importance de la délégation de responsabilités et de la liberté accordée aux employés pour qu'ils puissent explorer des solutions par eux-mêmes. Cela montre que l'encouragement ne se limite pas à des paroles motivantes, mais qu'il se traduit par des actions concrètes qui renforcent l'autonomie des employés.

Enfin, **l'interviewé numéro n°9**, chargé du laboratoire d'analyse, apporte une perspective nuancée en déclarant que « les leaders nous encouragent à prendre des initiatives, mais ça dépend aussi de chacun. Certains ont des objectifs personnels à atteindre, donc ils vont plus loin. D'autres se sentent déjà satisfaits. Moi, je pense que ça reste lié à la volonté de la personne. Mais dans tous les cas, on reste fidèle à la direction. » Cette réflexion montre que, bien que l'encouragement soit essentiel, son efficacité peut varier selon les motivations individuelles. Autrement dit, même si l'effet de l'encouragement dépend de la motivation propre à chaque employé, la plupart restent impliqués et continuent de soutenir les objectifs fixés par la direction.

Dans l'ensemble, les réponses montrent que l'encouragement des leaders d'opinion internes a un effet positif sur la volonté des employés à s'impliquer davantage. Ces encouragements créent un climat où les salariés se sentent écoutés, valorisés et en confiance pour proposer des idées. Même si certains estiment que l'impact de ces encouragements dépend aussi de la motivation personnelle, l'ambiance générale reste marquée par un esprit de collaboration et de loyauté envers l'entreprise. On comprend ainsi que l'initiative résulte à la fois d'un appui hiérarchique et d'une motivation personnelle. Cette auteure exprime bien cette idée : « L'autonomie, le désir de diriger sa propre vie, est un besoin humain fondamental. Lorsque les individus ont la liberté de prendre des initiatives, leur engagement et leur créativité augmentent. » (Pink, 2009, p. 78)

**Pink, D. H. (2009). La vérité sur ce qui nous motive (p. 78). Éditions Pearson.**

**Question n°03 :** La réduction des obstacles professionnels grâce aux interventions des leaders d'opinion internes

**Tableau n°08 :** La réduction des obstacles professionnels grâce aux interventions des leaders d'opinion internes



Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« L'intervention de la Direction Générale dans les situations nécessitant des améliorations a un impact direct et positif sur nos tâches et missions. [...] la personne en charge doit prendre des mesures pour trouver des solutions efficaces. »
n°02	« Déjà, s'ils demandent régulièrement s'il n'y a pas de problème, c'est déjà une solution. [...] ils peuvent nous fournir rapidement l'équipement manquant. »
n°03	« Les interventions des leaders d'opinion réduisent les obstacles en identifiant clairement les problèmes [...] puis ils agissent rapidement pour trouver des solutions. »
n°04	« Quand certaines personnes de la direction générale interviennent, ça débloque tout de suite. [...] Comme il est respecté, les autres responsables l'écoutent, et ça fait avancer les choses plus vite. »
n°05	« La Direction Générale nous écoute quand on signale un problème [...] elle intervient rapidement pour fournir le matériel nécessaire, ça enlève les obstacles. »
n°06	« La direction facilite les choses, et les leaders d'opinion accélèrent la réaction [...] ils proposent des solutions et des dédommagements quand c'est nécessaire. »
n°07	« Déjà, s'ils demandent régulièrement s'il n'y a pas de problème, c'est déjà une solution. [...] ils réagissent vite pour que le travail ne soit pas bloqué. »
n°08	« Je communique d'abord avec mon responsable, qui transmet ensuite à la Direction Générale. [...] c'est un va-et-vient efficace pour résoudre rapidement les obstacles. »
n°09	« La Direction Générale est accessible via la hiérarchie. [...] ils prennent toujours le problème à cœur et trouvent des solutions. »
n°10	« Les interventions des leaders d'opinion réduisent les obstacles dans nos tâches [...] on informe la direction, qui ne refuse jamais quand la demande est justifiée. »
n°11	« Quand on a du retard dans notre programme d'audit [...] ils réajustent les priorités, prolongent les délais ou fournissent des ressources supplémentaires. »
n°12	« Les leaders d'opinion organisent des réunions régulières pour discuter des problèmes [...] parfois, ils convoquent une réunion d'urgence pour agir vite. »

TABLEAU 2.9 – Réduction des obstacles professionnels grâce aux interventions des leaders d'opinion internes

### Discussions des résultats :

D'après les données recueillies après notre échantillon, il semble que l'ensemble de nos enquêtés affirment que les interventions des leaders d'opinion internes jouent un rôle crucial dans la réduction

des obstacles rencontrés dans leurs tâches. Ces interventions sont souvent perçues comme une forme de soutien direct, permettant d'identifier et de résoudre rapidement les problèmes qui surgissent. **L'interviewée n°2**, déclare que : « Déjà, s'ils demandent régulièrement s'il n'y a pas de problème, c'est déjà une solution. Par exemple, si on manque d'équipement, ils peuvent nous le fournir rapidement pour éviter que ça bloque notre travail. » Cette réponse met en évidence un aspect clé de l'intervention des leaders d'opinion ; leur capacité à identifier rapidement les obstacles, notamment liés à un manque d'équipement, et à les résoudre sans délai. En prenant l'initiative de poser des questions régulières, ils sont à l'écoute des besoins des employés, ce qui leur permet de prévenir les problèmes avant qu'ils ne deviennent des freins importants à la productivité.

De son côté, **l'interviewé n°10**, explique que : « Les interventions des leaders d'opinion réduisent les obstacles dans nos tâches en nous fournissant les moyens nécessaires. Par exemple, pour nos chantiers éloignés comme à Boussaada ou Msila, on a accès à un véhicule de service. Aussi, dans notre bureau, on peut imprimer les plans en format A3 ou A4. Chaque fois qu'on a besoin de quelque chose, on en informe la direction, qui ne refuse jamais quand la demande est justifiée. Cela facilite vraiment notre travail. » Ici, l'interviewé souligne l'importance de l'accessibilité aux ressources nécessaires pour accomplir les tâches, en particulier dans des contextes logistiques complexes comme les chantiers éloignés. Le fait que la direction soit réceptive aux demandes justifiées contribue non seulement à l'élimination des obstacles matériels, mais aussi à l'amélioration générale de l'efficacité du travail.

En effet, Karl Weick a décrit cette dynamique dans le contexte d'une crise : « Dans une crise, le fait de donner un sens partagé aux événements permet de réduire l'incertitude et de guider l'action. » Il met ainsi l'accent sur la nécessité, lorsque l'incertitude est à son comble, de construire un cadre commun capable d'ordonner des informations souvent contradictoires.

Autrement dit, en période de crise, la rapidité et la fréquence de la communication ne suffisent pas ; c'est avant tout la capacité du dirigeant à structurer et à diffuser une interprétation claire des événements qui permet à chaque acteur de comprendre son rôle et de contribuer efficacement à la résolution du problème.

**Weick, K.E. (1995). Donner du sens aux organisations (p.45). Paris : Éditions d'Organisation.**

**Question n°04 :** Les suggestions pour optimiser l'influence des leaders d'opinion sur la motivation quotidienne.

**Tableau n°09 :** Les suggestions pour optimiser l'influence des leaders d'opinion sur la motivation quotidienne.

Interviewé(e)	Item (Contenu)
n°01	« Oui, je pense qu'il y a toujours des suggestions d'amélioration possibles. Par exemple, il serait bénéfique d'organiser des événements comme des sorties ou des activités de groupe où les leaders d'opinion peuvent interagir de manière plus détendue avec les employés. Ces moments permettent de renforcer les liens, de créer une ambiance plus ouverte et d'aider les employés à mieux comprendre la vision des leaders. Cela aurait un impact direct sur leur motivation quotidienne, car les employés se sentiraient plus proches de leurs leaders et mieux soutenus dans leur travail. »
n°02	« Oui, pour moi, il y a toujours des opportunités d'améliorer l'influence des leaders sur la motivation. Par exemple, organiser des événements culturels ou des sorties éducatives pourrait être une excellente manière de renforcer l'engagement des employés. »
n°03	« Franchement, pour moi y'a rien à ajouter. Ce qu'ils font déjà, c'est suffisant. On est bien informés et encadrés, ça me va comme ça. »
n°04	« Oui, on reçoit des primes pendant le ramadan et l'aide. Ces gestes encouragent les employés et ont un impact positif sur ma motivation. »
n°05	« Pour moi, c'est suffisant. Il n'y a rien à ajouter. »
n°06	« Pour le moment tout va bien. Travailler ici est une fierté. Je me lève chaque jour avec de la volonté, donc ça me motive. »
n°07	« Pour moi, c'est déjà suffisant. On se sent écouté et ça nous pousse à faire notre travail correctement. »
n°08	« Franchement, y'a pas grand-chose à ajouter. Il est présent, il nous parle souvent, c'est motivant. »
n°09	« Pour moi, c'est déjà bien. On sent qu'on fait partie d'une équipe, on est respectés et considérés, donc ça donne envie de bien faire notre travail. »
n°10	« Chaque salarié a besoin de reconnaissance. Ici, on a deux primes par an, et ça pousse les employés à donner le meilleur. Personnellement, je suis très à l'aise grâce à cela. »
n°11	« Pour moi, le plus important, c'est la transparence. Si le leader partage bien les informations, ça nous aide à rester motivés et à mieux avancer dans notre travail. »
n°12	« Je pense que pour garder les équipes motivées, il faut garder une bonne communication, encourager le dialogue et valoriser les efforts de chacun. C'est ce qui renforce le lien entre la direction et les employés. »

TABLEAU 2.10 – Suggestions pour optimiser l'influence des leaders d'opinion sur la motivation quotidienne

### Discussions des résultats :

D'après les informations recueillies auprès des échantillons, nous avons constaté que la majorité

des employés sont satisfaits de l'optimisation de l'influence des leaders d'opinion sur leur motivation au quotidien. Toutefois, il est également apparu que quelques-uns estiment qu'il y a toujours des aspects à améliorer. Comme l'indique l'auteur Mintzberg (1990), « L'organisation doit être en perpétuelle évolution pour répondre aux besoins internes et externes ». Cela souligne l'importance de rester dans une dynamique de progrès continu, même lorsque les employés sont globalement satisfaits.

**Mintzberg, H. (1998). Structure et dynamique des organisations (P. Romelaer, Trad., p. 157). Paris : Éditions d'Organisation.**

Cependant, **l'interviewé n°3** déclare : « Franchement, pour moi y'a rien à ajouter. Ce qu'ils font déjà, c'est suffisant. On est bien informés et encadrés, ça me va comme ça. » Cet interviewé montre clairement qu'il est satisfait de la situation actuelle. Il trouve que la communication et l'encadrement sont adéquats, et il n'éprouve pas le besoin d'optimiser davantage l'influence des leaders. En outre, **l'interviewé n°2** annonce : « Oui, pour moi, il y a toujours des opportunités d'améliorer l'influence des leaders sur la motivation. Par exemple, organiser des événements culturels ou des sorties éducatives pourrait être une excellente manière de renforcer l'engagement des employés. » » contrairement au précédent, il estime qu'il y a toujours des améliorations possibles. Selon lui, l'influence des leaders pourrait être optimisée par l'organisation d'événements sociaux ou l'octroi de certains avantages, ce qui renforcerait le sentiment d'appartenance chez les employés de l'entreprise Soummam. Ainsi, pour maintenir une dynamique de motivation efficace, il est essentiel de ne jamais se contenter de la situation actuelle, mais de toujours chercher des moyens d'amélioration.

### Analyse et interprétation des données du questionnaire :

#### Axe N°1 : Profil du consommateur

#### Tableau N°01 : La répartition des enquêtes selon l'âge

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage (%)
Moins de 18 ans	2	3,6 %
18 - 25 ans	12	21,4 %
26 - 35 ans	24	42,9 %
36 - 45 ans	14	25,0 %
Plus de 45 ans	4	7,1 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

TABLEAU 2.11 – Répartition des effectifs selon la tranche d'âge (Informations recueillies auprès des enquêtés)

D'après les données mentionnées dans ce tableau, on peut constater que la tranche d'âge «

moins de 18 ans » représente la part la plus faible de l'échantillon, avec seulement 3,6 des répondants. Cela montre une faible présence de jeunes adolescents parmi les consommateurs interrogés.

En revanche, la tranche « 26-35 ans » domine largement, avec 42,9 , ce qui laisse penser que cette catégorie constitue le cœur de la clientèle de l'entreprise Soummam. Elle est suivie par les personnes âgées de 36 à 45 ans (25) et de 18 à 25 ans (21,4 ). La tranche des plus de 45 ans est peu représentée (7,1 ).

La répartition des âges montre clairement que la clientèle principale de l'entreprise Soummam se situe entre 26 et 35 ans, suivie par les 36-45 ans et les 18-25 ans. Les jeunes adolescents et les plus de 45 ans sont peu représentés, ce qui peut orienter les stratégies marketing et commerciales de l'entreprise vers les segments les plus actifs et engagés.

**Tableau n°02 : La répartition de l'échantillon selon le sexe**

Sexe	Effectifs	Pourcentage (%)
Homme	39	69,6 %
Femme	17	30,4 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

TABLEAU 2.12 – Répartition de l'échantillon selon le sexe (Informations recueillies auprès des enquêtés )

Le tableau ci-dessus illustre la répartition de notre échantillon selon le sexe. Sur les 56 individus interrogés, soit la totalité de la population étudiée, les hommes constituent la majorité avec 69,6 , tandis que les femmes représentent 30,4 de l'échantillon. Cette répartition met en évidence une nette prédominance masculine parmi les consommateurs ayant pris part à l'enquête.

**Tableau N°03 : La répartition de l'échantillon selon l'activité socioprofessionnelle**

Activité socioprofessionnelle	Effectifs	Pourcentage (%)
Étudiant(e)	13	23,2 %
Salarié(e)	29	51,8 %
Indépendant(e) / Entrepreneur	6	10,7 %
Sans réponse	5	8,9 %
Retraité(e)	1	1,8 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

TABLEAU 2.13 – Répartition de l'échantillon selon l'activité socioprofessionnelle (Informations recueillies auprès des enquêtés)

Le tableau ci-dessus présente la répartition de notre échantillon selon l'activité socioprofes-

sionnelle. L'enquête a été réalisée auprès de 56 individus, représentant 100 de la population étudiée. Parmi ces répondants, les salariés constituent la catégorie la plus importante avec 51,8 de l'échantillon. Les étudiants représentent quant à eux 23,2 . Les indépendants ou entrepreneurs forment 10,7 , tandis que les demandeurs d'emploi représentent 8,9 . Enfin, les retraités ne constituent qu'une faible minorité, avec seulement 1,8.

Cette répartition met en évidence une majorité de personnes en activité professionnelle, c'est-à-dire salariés et étudiants.

**Tableau N°04 : Répartition des enquêtes selon la fréquence de consommation des produits Soummam**

Fréquence de consommation	Effectifs	Pourcentage (%)
Quotidiennement	18	32,1 %
Plusieurs fois par semaine	24	42,9 %
Une fois par semaine	5	8,9 %
Occasionnellement	8	14,3 %
Jamais	1	1,8 %
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>100 %</b>

TABLEAU 2.14 – Répartition de l'échantillon selon la fréquence de consommation (Informations recueillies auprès des enquêtés )

Selon le tableau n°04, il apparaît que la majorité des personnes interrogées consomment régulièrement les produits de la marque Soummam. En effet, 42,9 des répondants déclarent en consommer plusieurs fois par semaine, tandis que 32,1 les consomment quotidiennement. Ainsi, près de trois quarts des participants (75 ) manifestent une fréquence de consommation élevée, ce qui traduit une forte intégration de la marque dans leurs habitudes alimentaires.

À l'inverse, les consommations moins fréquentes demeurent minoritaires : 14,3 des individus consomment ces produits de manière occasionnelle, 8,9 une fois par semaine, et seulement 1,8 affirment ne jamais en consommer. En résumé, ces données mettent en évidence une fidélité significative des consommateurs envers les produits de l'entreprise Soummam, témoignant de son implantation solide et durable sur le marché.

## **Axe N°2 : Connaissance des initiatives concrètes de l'entreprise Soummam**

### **Schéma N°01 : Les initiatives menées par l'entreprise Soummam**

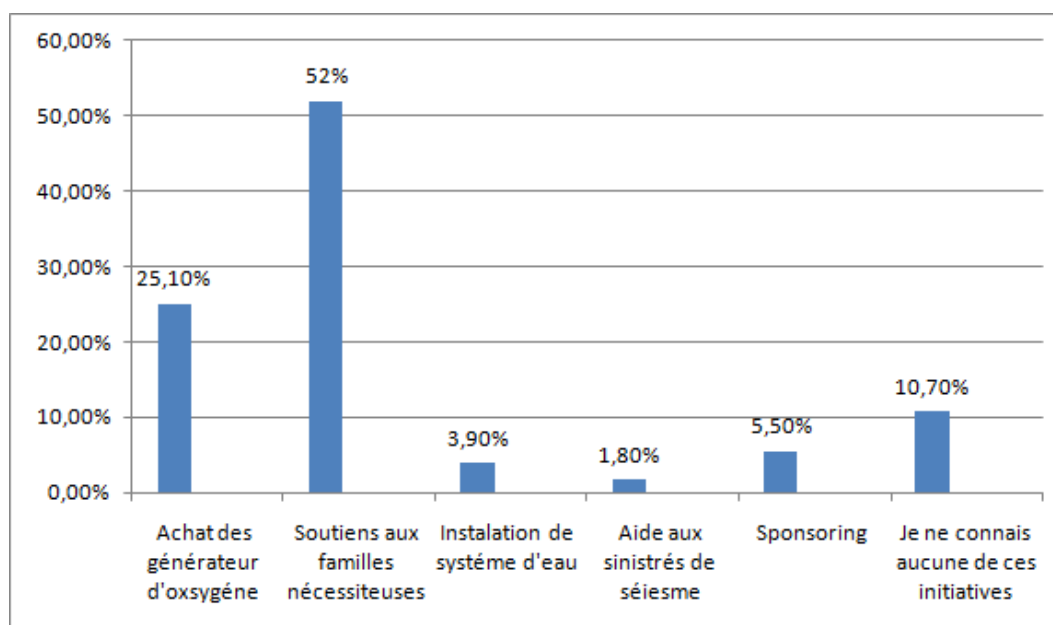


FIGURE 2.1 – Les initiatives menées par l'entreprise Soummam (Elaboré par nous même)

D'après le schéma et les réponses des consommateurs, il apparaît que la majorité des personnes interrogées ont connaissance des initiatives sociales les plus visibles de l'entreprise Soummam, en particulier celles à vocation humanitaire. En effet, 52 des répondants reconnaissent les actions de soutien aux familles nécessiteuses, témoignant ainsi d'une bonne reconnaissance des engagements solidaires de l'entreprise dans le domaine social. La deuxième initiative la plus connue concerne l'achat de générateurs d'oxygène pour les hôpitaux durant la pandémie de Covid-19, mentionnée par 25,10 des participants.

Cette action, bien que ponctuelle, semble avoir bénéficié d'une certaine visibilité médiatique ou d'une valorisation spécifique dans le contexte de la crise sanitaire. En revanche, d'autres initiatives, plus discrètes ou techniques, restent peu connues : l'installation de systèmes d'eau potable dans les zones défavorisées n'est citée que par 3,90 des personnes interrogées, le sponsoring d'événements par 5,50 et l'aide aux sinistrés du séisme, menée via l'Association Humanitaire Soummam Akbou, par seulement 1,80. Par ailleurs, 10,70 des consommateurs déclarent ne connaître aucune des initiatives proposées, ce qui révèle une visibilité globale limitée des engagements sociétaux de l'entreprise auprès d'une part significative de sa clientèle.

**Schéma N°02 : Moyens par lesquels les consommateurs ont été informés des initiatives de l'entreprise Soummam**

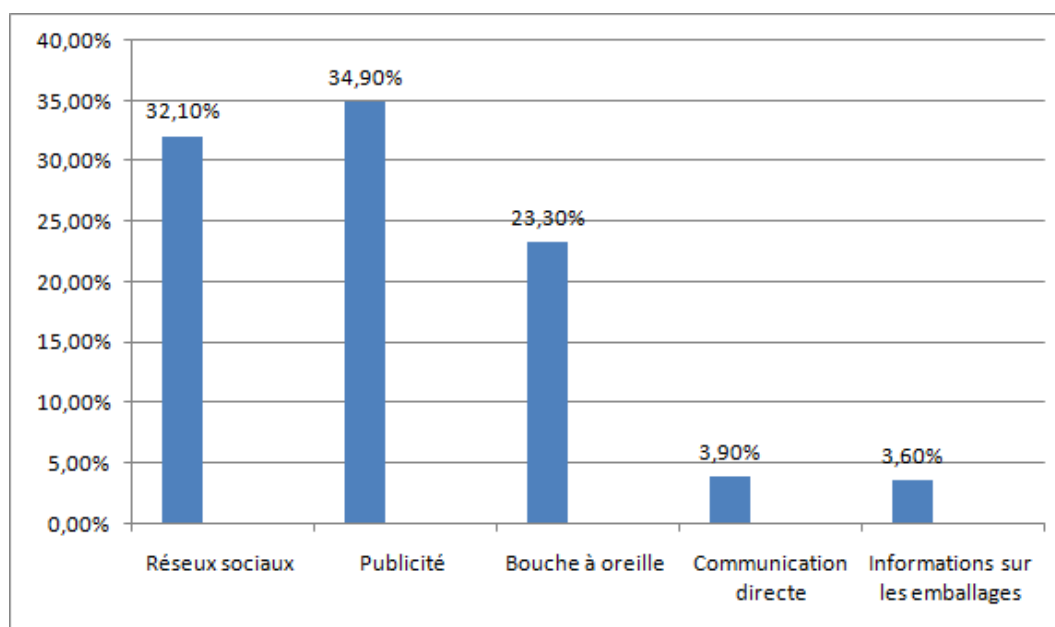


FIGURE 2.2 – Moyens par lesquels les consommateurs ont été informés des initiatives de l’entreprise Soummam (Elaboré par nous même).

D’après ce schéma, on constate que la publicité (TV, affiches, radio) et les réseaux sociaux sont les principaux vecteurs par lesquels les consommateurs déclarent avoir été informés des initiatives menées par l’entreprise Soummam. Plus précisément, 34,90 des répondants affirment avoir pris connaissance des actions de l’entreprise via des campagnes publicitaires, tandis que 32,10 mentionnent les réseaux sociaux comme source d’information. Ces deux canaux représentent à eux seuls près des deux tiers des canaux d’information utilisés, ce qui confirme la prééminence des outils de communication de masse et numérique dans la diffusion des engagements sociétaux de l’entreprise.

Le bouche-à-oreille arrive en troisième position avec 23,30 , traduisant un certain relais informel de ces initiatives par l’entourage des consommateurs (amis, collègues, famille). Cela peut également indiquer que la réputation de l’entreprise passe en partie par la sphère interpersonnelle, ce qui donne une dimension sociale à la circulation de l’information. En revanche, la communication directe par un employé de Soummam est très peu citée (3,90 ), tout comme les informations disponibles sur les emballages des produits (3,60 ). Ces chiffres suggèrent une faible efficacité des canaux dits « de proximité » ou institutionnels, qui pourraient pourtant jouer un rôle clé dans la stratégie de valorisation des engagements RSE s’ils étaient mieux exploités.

**Schéma N°03 : Participation des consommateurs aux activités organisées par l’entreprise Soummam.**



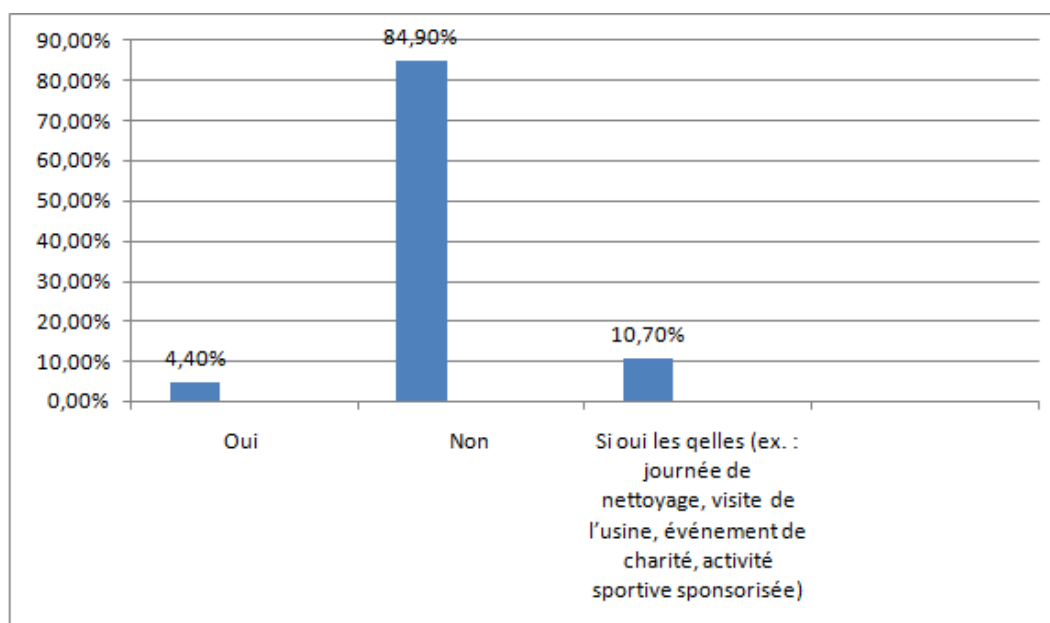


FIGURE 2.3 – Participation des consommateurs aux activités organisées par l'entreprise Soummam (Elaboré par nous même).

D'après cet histogramme, on constate que la majorité écrasante des répondants n'ont jamais participé aux activités organisées par l'entreprise Soummam. Sur les 56 personnes interrogées, 84,90 déclarent n'avoir jamais pris part à l'une de ces initiatives. Seuls 4,40 affirment y avoir déjà participé, et 10,70 ont mentionné les types d'activités auxquelles ils ont assisté, telles que des visites d'usine, des événements caritatifs, des journées de nettoyage ou encore des manifestations sportives sponsorisées.

Ce constat met en évidence une faible implication directe du public dans les actions organisées par l'entreprise. Cela suggère un besoin de renforcer la communication locale autour de ces événements, voire de diversifier les formats pour encourager la participation et renforcer le lien entre la marque et ses communautés.

**Axe N°3 : Impact des initiatives de l'entreprise Soummam sur votre opinion et vos achats**

**Schéma N°04 : Influence des initiatives sociétales de l'entreprise Soummam sur l'opinion des consommateurs.**

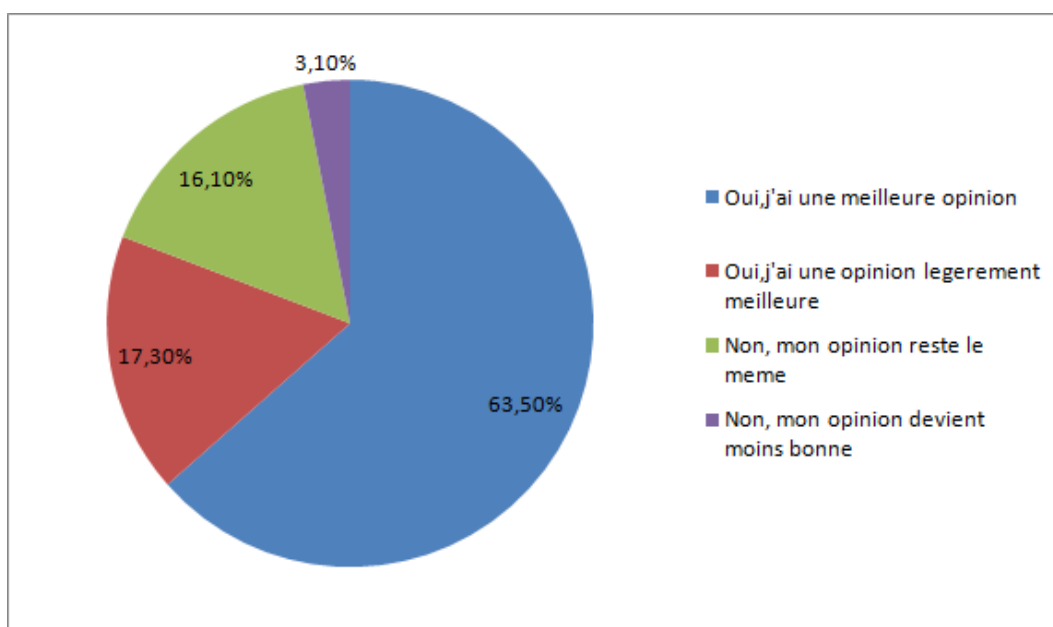


FIGURE 2.4 – Influence des initiatives sociétales de l'entreprise Soummam sur l'opinion des consommateurs (Elaboré par nous même).

D'après le diagramme circulaire ci-dessus, représentant les réponses de 65 participants, on observe que la majorité des consommateurs déclarent avoir une meilleure opinion de l'entreprise Soummam suite à ses initiatives sociétales.

En effet, 63,50 , soit 41 répondants, affirment que ces actions ont amélioré significativement leur opinion. À cela s'ajoutent 17,30 (soit 11 personnes) qui déclarent avoir une opinion légèrement meilleure. Ces deux groupes réunis représentent 52 répondants sur 65, soit 80,8 des personnes interrogées, ce qui montre un effet très positif de ces engagements sur l'image de l'entreprise.

À l'inverse, 16,10 (soit 10 personnes) indiquent que leur opinion n'a pas changé, et 3,10 (soit 2 personnes) affirment que leur perception est devenue moins bonne. Ces chiffres restent marginaux par rapport à l'effet globalement favorable.

**Schéma N°05 : Impact des actions de l'entreprise Soummam sur la confiance des consommateurs envers la marque.**

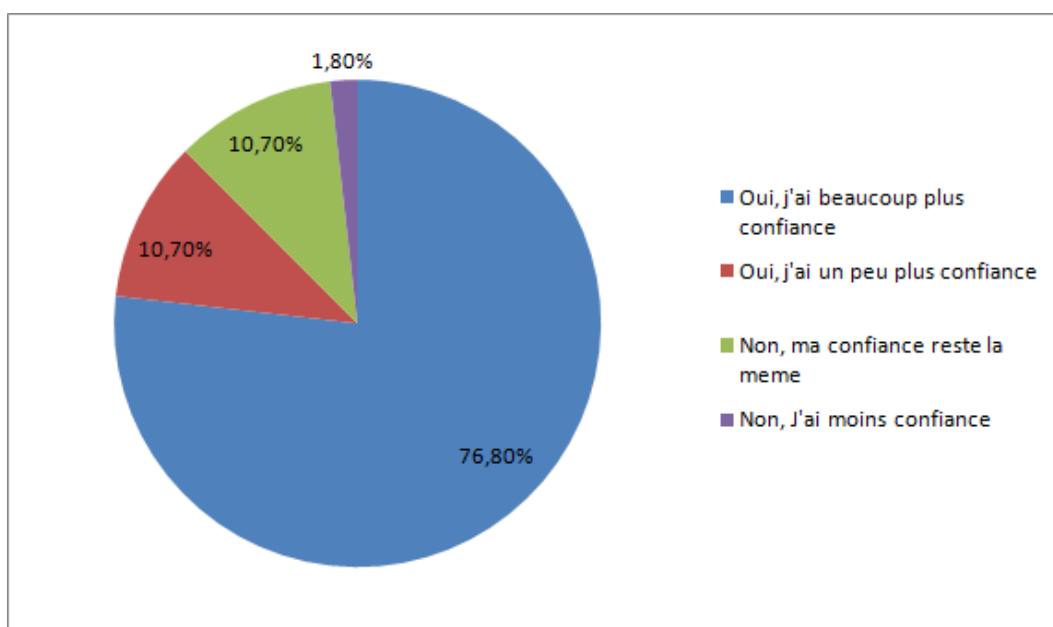


FIGURE 2.5 – Impact des actions de l'entreprise Soummam sur la confiance des consommateurs envers la marque (Elaboré par nous même).

D'après le diagramme circulaire ci-dessus, issu des réponses de 65 participants, il ressort que les actions sociales et environnementales de l'entreprise Soummam renforcent nettement la confiance des consommateurs envers la marque. En effet, 76,80 des répondants, soit 50 personnes, déclarent avoir beaucoup plus confiance à l'entreprise Soummam grâce à ses initiatives. À cela s'ajoutent 10,70 (soit 7 répondants) qui affirment avoir un peu plus confiance. Ces deux groupes représentent donc 87,5 des personnes interrogées, ce qui confirme un impact très favorable sur la relation de confiance. En comparaison, 10,70 (soit encore 7 personnes) estiment que leur confiance n'a pas changé, tandis qu'une minorité de 1,80 (soit 1 seule personne) affirme avoir moins confiance. Ce constat confirme que les engagements sociétaux de Soummam contribuent fortement à renforcer la relation de confiance entre la marque et ses consommateurs. Dans un contexte où la transparence et la responsabilité des entreprises sont devenues des attentes majeures du public, ces résultats soulignent l'intérêt stratégique d'une communication engagée et authentique.

**Schéma N°06 : Influence des engagements locaux et environnementaux de l'entreprise Soummam sur les décisions d'achat des consommateurs.**

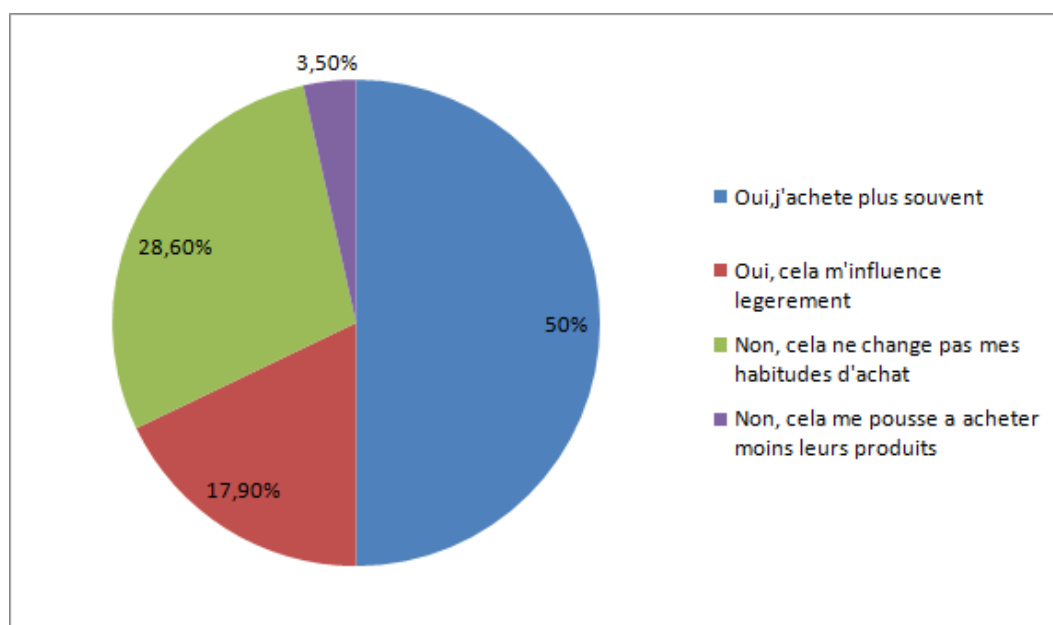


FIGURE 2.6 – Influence des engagements locaux et environnementaux de l'entreprise Soummam sur les décisions d'achat des consommateurs (Elaboré par nous même).

D'après le diagramme circulaire ci-dessus, fondé sur les réponses de 65 participants, on constate que les engagements locaux et environnementaux de l'entreprise Soummam influencent directement le comportement d'achat de la majorité des consommateurs. En effet, 50 des répondants (soit 32 personnes) déclarent qu'ils achètent plus souvent les produits de l'entreprise en raison de ces initiatives. À cela s'ajoutent 17,90 (environ 12 répondants) qui disent être influencés légèrement dans leurs décisions d'achat. Ensemble, ces deux groupes représentent donc 67,9 des participants, ce qui montre un impact commercial tangible lié à l'image responsable de l'entreprise.

En revanche, 26,60 des consommateurs (environ 17 personnes) indiquent que cela ne modifie pas leurs habitudes d'achat, suggérant que pour une partie du public, le prix, la qualité ou d'autres critères restent prioritaires. Enfin, 3,50 des répondants (soit 2 personnes) déclarent que ces engagements les poussent à acheter moins, ce qui reste un cas isolé. Ces données confirment que les actions sociales et environnementales de Soummam ne se limitent pas à renforcer la réputation de l'entreprise ; elles ont aussi un effet concret sur la consommation. En d'autres termes, l'image éthique devient ici un levier de préférence et de fidélisation, en phase avec les attentes d'un public de plus en plus sensible aux valeurs sociétales.

### Vérification des hypothèses :

Grâce à notre étude sur le terrain, nous avons pu approfondir notre compréhension et notre analyse du rôle des leaders d'opinion internes dans la dynamique de l'entreprise Soummam. Cette recherche a ainsi grandement contribué à alimenter la discussion autour de nos hypothèses.

### Discussions de la première hypothèse :

« Les leaders d'opinion internes renforcent la confiance des salariés par les actions visibles,

telles qu'un leadership participatif, la proximité avec les équipes, et la cohérence entre discours et actions. » Cette hypothèse sous-entend que la confiance au sein des équipes ne se construit pas uniquement à travers des discours, mais repose avant tout sur des comportements concrets et observables de la part des leaders. Autrement dit, la légitimité et l'influence de ses leaders dépendent de leur capacité à impliquer activement les équipes, à rester proches du terrain et à agir en accord avec leurs engagements.

L'analyse des résultats recueillis montre que, de manière générale, la perception des employés va dans le sens de cette hypothèse.

En effet, la majorité des participants estiment que les leaders d'opinion internes jouent un rôle déterminant dans la clarification des objectifs professionnels, notamment grâce à une communication diversifiée et adaptée à chaque service. Cette diversité de supports (réunions, communiqués, échanges directs ou via e-mail) permet de transmettre les informations de façon claire et structurée, ce qui contribue à une meilleure compréhension des attentes et des missions.

Par ailleurs, il apparaît que les retours réguliers et la proximité des leaders avec les équipes favorisent l'organisation du travail, la gestion des priorités et la réactivité face aux besoins du terrain. Cette dynamique encourage la motivation et l'engagement des employés, tout en limitant les risques d'erreurs ou de malentendus. De plus, les interventions menés par ces référents internes, qu'il s'agisse d'ateliers, de réunions pluridisciplinaires ou d'actions ciblées en période de crise, sont perçues comme des leviers essentiels pour renforcer la cohésion d'équipe et instaurer un climat de confiance. Cependant, il convient de souligner que certains aspects restent perfectibles. Notamment, la transmission de l'information à travers plusieurs niveaux hiérarchiques peut parfois entraîner une perte de clarté ou de réactivité. De même, la coordination entre services, bien que globalement jugée satisfaisante, pourrait être améliorée pour renforcer l'efficacité organisationnelle, en particulier lors de situations urgentes.

**En somme**, l'ensemble des résultats obtenus confirme largement notre première hypothèse : les leaders d'opinion internes, par leur leadership visible, participatif et cohérent, contribuent effectivement à instaurer la confiance au sein des équipes. Toutefois, pour optimiser encore cette dynamique, il serait pertinent de renforcer la fluidité de la communication et la coordination interservices, afin de garantir une compréhension partagée des objectifs à tous les niveaux de l'organisation.

### **Discussions de la deuxième hypothèse :**

D'après les résultats issus des entretiens et des observations sur le terrain, l'analyse de la deuxième hypothèse, qui stipule que «L'attitude proactive des leaders d'opinion internes, en adoptant un leadership participatif et en restant proches de leur équipes, renforce la confiance et stimule la motivation des salariés. Par exemple, l'organisation régulière de réunions de suivi et d'ateliers collaboratifs favorise le sentiment d'appartenance ainsi que l'engagement des employés.» est largement confirmée. Les retours montrent que la motivation des employés est considérable-

ment renforcée lorsque les leaders d'opinion adaptent leurs messages à la réalité du terrain, ce qui donne aux salariés le sentiment que leurs conditions de travail sont prises en compte. En outre, la régularité et la nouveauté des communications contribuent à créer un lien fort entre la hiérarchie et les employés, favorisant un sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

L'encouragement de ses référents internes, qu'il soit moral ou matériel, joue un rôle clé pour stimuler l'autonomie, la créativité et l'initiative des employés de l'entreprise Soummam. La délégation de responsabilités, avec la possibilité d'adopter des méthodes personnelles, renforce l'engagement individuel. Cependant, cet effet varie en fonction de la motivation propre à chaque salarié. Par ailleurs, les interventions des leaders pour identifier et lever les obstacles matériels ou organisationnels facilitent le travail quotidien, créant ainsi un climat de confiance et d'efficacité au sein de l'équipe. Bien que la majorité des employés se disent satisfaits de ses figures d'influence sur leur motivation, certains suggèrent qu'il existe encore des marges d'amélioration, notamment à travers l'organisation d'événements sociaux ou culturels qui renforceraient davantage le sentiment d'appartenance. Cette dynamique d'amélioration continue, apparaît essentielle pour maintenir un climat de motivation durable.

En synthèse, les résultats obtenus confirment que l'attitude proactive, participative et éthique des leaders d'opinion internes joue un rôle crucial dans le renforcement de la confiance, la stimulation de la motivation et l'engagement des salariés. Cette hypothèse est donc pleinement validée par les données recueillies.

### **Discussions de la troisième hypothèse :**

«Les engagements publics des leaders d'opinions internes, notamment leurs participation active dans les projets éducatifs et dans les actions humanitaires médiatisés, renforcent la fidélité des consommateurs en positionnant l'entreprise Soummam comme une entreprise éthique.» Les résultats du questionnaire révèlent que les initiatives sociales et humanitaires de l'entreprise Soummam sont largement reconnues par les consommateurs. En effet, une majorité des répondants reconnaît spontanément plusieurs initiatives menées par l'entreprise, telles que l'équipement des hôpitaux en générateurs d'oxygène durant la crise sanitaire, des aides apportées aux victimes durant le séisme, le soutien aux familles en situation de précarité, ainsi que le parrainage d'événements éducatifs, sportifs et culturels.

Par conséquent, ces actions sont perçues très favorablement. De nombreux participants déclarent qu'elles ont renforcé leur confiance envers la marque et influencé leur comportement d'achat, les incitant à consommer plus régulièrement les produits de l'entreprise. Ce lien entre les engagements sociétaux et la fidélisation des consommateurs apparaît comme un indicateur clair de l'impact de ces initiatives.

De plus, la manière dont ces actions sont relayées est également importante, ce sont principalement les réseaux sociaux qui ont permis aux consommateurs des produits de cette entreprise de prendre connaissance de ces initiatives. Le bouche-à-oreille et les témoignages directs d'employés

de l'entreprise viennent également renforcer cette reconnaissance . Par ailleurs, Lounis Hamitouche s'est trouvé à la tête de ces initiatives. Sa participation active dans ces projets lui confère un rôle central, et son engagement visible permet de représenter la politique de responsabilité sociale de l'entreprise. Grâce à cet engagement, il incarne pleinement les valeurs de son entreprise, renforçant ainsi la perception d'une entreprise sincèrement investie dans ses responsabilités sociales.

**En somme**, les données recueillies confirment notre hypothèse , en effet les engagements publics des leaders d'opinion internes, lorsqu'ils sont visibles et médiatisés, participent à la construction d'une image d'entreprise éthique. Cette image renforce la fidélité des consommateurs, en particulier chez ceux qui perçoivent une cohérence entre les valeurs affichées et les actions concrètes de l'entreprise.

### **Synthèse :**

Les résultats recueillis à travers les entretiens menés auprès des employés de l'entreprise Soummam et les questionnaires adressés aux consommateurs des produits de cette entreprise permettent de dégager une compréhension globale de l'influence des leaders d'opinion internes, à la fois dans la dynamique interne de l'organisation et dans la perception externe des consommateurs.

Sur le plan interne, les leaders d'opinion se distinguent par leur capacité à instaurer un climat de confiance et de collaboration. Leur proximité avec les équipes et leur leadership participatif facilitent une meilleure organisation du travail, renforcent la cohésion au sein des groupes et stimulent la motivation des collaborateurs. Ces leaders jouent un rôle clé dans la transmission des objectifs de l'entreprise et l'alignement des actions au quotidien, tout en répondant aux besoins spécifiques des employés. Toutefois, certaines marges de progression existent, notamment en matière de fluidité dans la communication interservices et de réactivité face aux situations urgentes.

Sur le plan externe, les résultats montrent que l'engagement des leaders d'opinion dans des actions sociales et humanitaires visibles influence fortement la perception des consommateurs. Ces initiatives, relayées par ces leaders, suscitent une confiance accrue envers l'entreprise. Les consommateurs apprécient l'alignement entre les valeurs de l'entreprise et ses actions concrètes, et ces perceptions renforcent leur fidélité envers les produits de l'entreprise. Les engagements visibles des leaders, particulièrement lorsqu'ils sont médiatisés, créent un lien de confiance durable, favorisant un sentiment d'appartenance et d'éthique partagée.

En résumé, les résultats mettent en lumière l'interdépendance entre l'influence des leaders d'opinion à l'intérieur de l'organisation et leur impact sur la perception externe des consommateurs. Leur leadership visible et cohérent joue un rôle fondamental dans le renforcement de la confiance et de la fidélité, aussi bien au sein des équipes qu'auprès des consommateurs.

C'est donc à partir de ces résultats là que nous avons pu confirmer la problématique principale de notre recherche, qui est : " Comment les leaders d'opinion internes de l'entreprise Soummam influencent-ils les attitudes des employés et des consommateurs de leurs produits ? " et " Comment leur rôle peut-il être optimisé pour améliorer la performance globale ? ".

## Conclusion et perspectives

Au terme de notre recherche, une évidence s'impose ; les leaders d'opinion internes constituent un pivot stratégique, à la fois dans le fonctionnement de l'organisation et dans la manière dont celle-ci est perçue par ses consommateurs. Cependant, les trois hypothèses formulées ont été confirmées par les données empiriques recueillies, issues à la fois des entretiens et du questionnaire. Nous avons mis en évidence deux controverses majeures. D'une part, un leader influence parce qu'il est perçu comme compétent, objectif et suscitant l'empathie. D'autre part, ces figures d'influence contribuent, par leur posture fondée sur l'écoute, la proximité relationnelle et la cohérence entre leurs discours et leurs comportements, à instaurer un climat de confiance propice à la mobilisation des équipes. Leur présence active dans le quotidien professionnel favorise l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, l'engagement collectif et la clarté des repères organisationnels. Ils apparaissent ainsi comme des relais légitimes, capables de fédérer autour d'une vision commune.

Par ailleurs, leur implication dans des actions à portée sociale ou humanitaire participe à construire une image d'entreprise perçue comme responsable, crédible et alignée avec ses engagements. Cette dimension influence positivement la relation entre la marque et ses publics, en renforçant la fidélité et en consolidant un attachement affectif durable.

En résumé, les leaders d'opinion internes ne sont pas de simples médiateurs, mais un levier clé pour la performance, la cohésion et la réputation de l'entreprise. Les reconnaître, les accompagner et les valoriser est donc indispensable pour assurer un développement durable, mais aussi pour garantir la pérennité et la survie de l'organisation face aux défis.

Dans cette continuité, une piste de recherche intéressante serait d'étudier l'influence des micro-leaders d'opinion sur les réseaux sociaux dans les processus de décision d'achat ou d'engagement citoyen.

Contrairement aux influenceurs traditionnels très médiatisés, ces figures discrètes, souvent perçues comme plus authentiques et accessibles, jouent un rôle croissant dans la formation des attitudes et des comportements, notamment chez les jeunes générations. Analyser leur impact permettrait de mieux comprendre les nouvelles formes d'influence, à la croisée du numérique, du marketing et de la communication interpersonnelle.



# Bibliographie

- [1] Aristote. *Rhétorique*. Hachette, Paris, 1896. p. 45.
- [2] C. Carson. *The Autobiographie de Martin Luther King, Jr.* Julliard, Paris, 2001.
- [3] E. Katz and P. F. Lazarsfeld. *Influence personnelle : Le rôle des individus dans le flux des communications de masse*. Presses Universitaires de France, Paris, 1955. p. 257.
- [4] G. Le Bon. *La psychologie des foules*. Félix Alcan, Paris, 1895. p. 70.
- [5] N. Mandela. *Un long chemin vers la liberté*. Stock, Paris, 1995. p. 447.
- [6] W. Isaacson. *Steve Jobs*. Robert Laffont, Paris, 2011. p. 123.
- [7] A. Sampson. *Mandela : La biographie autorisée*. Plon, Paris, 1999. p. 33.
- [8] B. Stora. *Histoire de la guerre d'Algérie (1954–1962)*. La Découverte, Paris, 2004. p. 66.
- [9] A. Vance. *Elon Musk : Tesla, SpaceX et la quête d'un avenir fantastique*. HarperCollins, Paris, 2015. p. 400.
- [10] J. Stoetzel. *L'influence au quotidien*. Éditions XYZ, Paris, France, 2007. p. 32.
- [11] Jean-Pierre Boutinet. *L'influence informelle au sein des organisations*. Éditions Académiques, Paris, 2009. p. 47.
- [12] Peter G. Northouse. *Leadership : Théorie et pratique*. Sage Publicitaire, 6 edition, 2013. pp. 112, 115.
- [13] Philip Kotler and Kevin L. Keller. *Marketing management*. Pearson, 15 edition, 2006. Version française.
- [14] Philip Kotler and Kevin L. Keller. *Marketing management*. Pearson, 15 edition, 2016. Version française, pp. 105, 110.
- [15] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge. *Comportement organisationnel*. Pearson, 15 edition, 2013. Version française, p. 68.

- [16] Christian Baret. La performance globale : un nouveau modèle pour l'entreprise. In C. Baret, P. Delobbe, and E. Hansez, editors, *Comportements et performances au travail*, pages 81–100. De Boeck, 2006.
- [17] Peter G. Northouse. *Leadership : Théorie et pratique*. Sage Publicitaire, 6 edition, 2013. Version française, pp. 112, 115.
- [18] Encyclopædia Britannica. Two-step flow model of communication, n.d. Repéré le 17 mai 2025 à 14h53.
- [19] Instantspresents.com. La théorie de la communication à double étage, aussi connue comme two-step flow theory, n.d. Repéré le 17 mai 2025 à 14h53.
- [20] Paul F. Lazarsfeld and Elihu Katz. *Personal Influence : The Part Played by People in the Flow of Mass Communications*. Free Press, New York, NY, 1955. p. 32.
- [21] Olivier Muya Kalengayi. La problématique de la multiplicité des sponsors autour d'une équipe de football (cas du t.p. mazembe). Mémoire de licence, Université de Lubumbashi, 2010. Repéré le 17 mai 2025 à 14h53.
- [22] Michel Bounafous-Boucher and Yvon Pesqueux. *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. La Découverte, Paris, 2006. pp. 70, 159–160.
- [23] Archie B. Carroll. Un modèle conceptuel tridimensionnel de la performance de l'entreprise. *Academy of Management Review*, 4(4) :497–505, 1979. p. 500.
- [24] Archie B. Carroll and Ann K. Buchholtz. *Business and Society : Éthique et gestion des parties prenantes*. South-Western College Publishing, Cincinnati, 4 edition, 2000. p. 6.
- [25] Jacob Dahl Rendtorff. Des principes de justice pour les parties prenantes. In Michel Bounafous-Boucher and Yvon Pesqueux, editors, *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, pages 70–85. La Découverte, Paris, 2006. p. 70.
- [26] Wissem Dhaouadi. *La responsabilité sociale des entreprises : un nouveau paradigme du management stratégique*. Université de Tunis, Tunis, 2008. pp. 23–24.
- [27] Sylvie Mercier. Gouvernance d'entreprise : principes, règles, responsabilités. In Michel Bounafous-Boucher and Yvon Pesqueux, editors, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, pages 159–160. La Découverte, Paris, 2006.
- [28] Marie-France Turcotte. La responsabilité sociale de l'entreprise : une nouvelle norme de gestion pour un développement durable. Technical report, Université de Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, Montréal, 2002. p. 5.

- [29] David Wheeler and Maria Sillanpää. *La société des parties prenantes : un plan pour maximiser la valeur pour les parties prenantes*. Pitman Publishing, Londres, 1997.
- [30] Donna J. Wood. La performance sociale de l'entreprise revisitée. *Academy of Management Review*, 16(4) :691–718, 1991. pp. 695–700.
- [31] Marine Agogué, Laurence Chénard-Poirier, Denis Grégoire, Yannick Plourde, Maxime Robinson, and Jean-François Soublière. *Survivre à son projet de recherche : Introduction à la méthodologie en gestion*. Éditions JFD, 2023. p. 61.
- [32] S. Lukasik. *L'influence des leaders d'opinion : Un modèle pour l'étude des usages et de la réception des réseaux socionumériques*. L'Harmattan, Paris, 2021. p. 20.
- [33] É. Maigret. *Sociologie de la communication et des médias*. Armand Colin, Paris, 2003. p. 80.
- [34] Theodor Wieselgrund Adorno, Else Frenkel-Brunswik, Daniel J. Levinson, and Nevitt Sanford. *La personnalité autoritaire*. Harper & Brothers, New York, 1950. p. 100.
- [35] Gordon Willard Allport. *La nature des préjugés*. Addison-Wesley, Cambridge, Massachusetts, 1954. p. 45.
- [36] Daniel Goleman. *L'intelligence émotionnelle : Intégrer l'émotion dans le management*. Éditions Leduc, Paris, 2007. p. 120.
- [37] Jeffrey Pfeffer. *La guerre des talents : Comment les leaders créent de la valeur*. Pearson Education, Paris, 2010. p. 185.
- [38] Icek Ajzen. La théorie du comportement planifié. *Comportement organisationnel et processus décisionnels humains*, 50(2) :179–211, 1991.
- [39] Terry L. Childers. Évaluation des propriétés psychométriques d'une échelle de leadership d'opinion. *Revue de recherche en marketing*, 23(2) :184–188, 1986.
- [40] Jean-Noël Kapferer. *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes*. Dunod, Paris, 2007. p. 245.
- [41] Élodie Vernet, Laure Bertrandias, and Jean-Pierre Galan. Le rôle et l'identification des leaders d'opinion dans les réseaux. Actes du Congrès International Tendances Marketing, ESCP Europe, 2012. Consulté le 20 avril 2025, <https://archives.marketing-trends-congress.com>.
- [42] Gordon W. Allport. Attitudes. In C. Murchison, editor, *Manuel de psychologie sociale*, volume 3, pages 798–844. Clark University Press, Worcester, MA, 1935.

- [43] Alice H. Eagly and Shelly Chaiken. Le changement d'attitude, la structure de l'attitude et la résistance au changement. In Richard E. Petty and Jon A. Krosnick, editors, *La force de l'attitude : antécédents et conséquences*, pages 413–432. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, 1995.
- [44] Russell H. Fazio, Jeffrey R. Jackson, Bradley C. Dunton, and Carolyn J. Williams. Variabilité de l'activation automatique comme mesure indirecte des attitudes raciales : une méthode de type « pipeline authentique » ? *Journal de la personnalité et de la psychologie sociale*, 69(6) :1013–1027, 1995. Consulté le 26 avril 2025 à 15 h 45 (UTC+1).
- [45] Martin Fishbein. Une enquête sur les relations entre les croyances à propos d'un objet et l'attitude envers cet objet. *Human Relations*, 16(3) :233–239, 1963. Consulté le 26 avril 2025 à 15 h 45 (UTC+1).
- [46] T. Izenitski. *Conflits cognitifs et affectifs dans les attitudes*. Presses Universitaires de France, Paris, 1972. p. 45.
- [47] Richard E. Petty, Zakary L. Tormala, Pablo Brinol, and William B. G. Jarvis. Ambivalence implicite issue du changement d'attitude : une exploration du modèle past. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(1) :21–41, 2006.
- [48] Timothy D. Wilson, Stephan Lindsey, and Timothy Y. Schooler. Un modèle des attitudes doubles. *Psychological Review*, 107(1) :101–126, 2000.
- [49] Ministère de la Défense nationale. *Le précis de leadership militaire : Le leadership dans les Forces canadiennes*. Dundurn Press, Ottawa, 2008. pp. 25–28.
- [50] Leon Festinger. *Théorie de la dissonance cognitive*. Presses Universitaires de France, Paris, 1957. p. 50.
- [51] Richard E. Petty and John T. Cacioppo. Communication et persuasion : Voies périphérique et centrale du changement d'attitude. pages 45–60. Springer-Verlag, New York, 1986.
- [52] Mark P. Zanna and John K. Rempel. Les attitudes : une nouvelle approche d'un ancien concept. In Daniel Bar-Tal and Arie Kruglanski, editors, *La psychologie sociale de la connaissance*, pages 315–334. Cambridge University Press, Cambridge, 1988.
- [53] El Watan. Laiterie soummam : Réalisation d'une station d'épuration des eaux usées, July 2023. Consulté le 11 juin 2025.
- [54] Interlignes. Laiterie soummam : Réalisation d'une station d'épuration des eaux usées à akbou, July 2023. Consulté le 11 juin 2025.
- [55] Soummam. Qui sommes-nous, n.d. Consulté le 11 juin 2025.

- [56] DairyNews. Soummam, May 2025. Consulté le 11 juin 2025.
- [57] Algerie Eco. Laiterie soummam : 250 millions de litres de lait collectés en 2024, March 2025. Consulté le 11 juin 2025.
- [58] Agroligne. Interview de m. lounis hamitouche, pdg de la laiterie soummam, October 2015. Consulté le 11 juin 2025.
- [59] A. Ziani. Le modèle d’approvisionnement local des entreprises agroalimentaires en algérie : Cas de la laiterie soummam. *Les cahiers du CREAD*, 34(1) :125–153, 2018. Consulté le 5 mai 2025.
- [60] L. Hamitouche. Analyse de l’entreprise soummam [présentation slideshare], 2020. Consulté le 5 mai 2025.
- [61] La Voie d’Algérie. Il était connu pour son humilité et sa philanthropie : Le fondateur de la laiterie soummam, el hadj lounis hamitouche, n’est plus, April 2025. Consulté le 5 mai 2025.
- [62] Maghreb Émergent. La laiterie soummam : une nouvelle ferme pilote pour renforcer l’auto-suffisance laitière, March 2025. Consulté le 11 juin 2025.

# Annexe n°1 : Entretien destiné aux employés de l'entreprise Soummam



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
Faculté des Sciences Humaines et Sociales  
Département des Sciences Sociales

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Humaines,

**Option Communication et Relations Publiques**, nous avons élaboré une recherche portant sur le thème suivant :

**« L'influence des leaders d'opinion internes sur la construction des attitudes chez les usagers : étude de cas de l'entreprise Soummam ».**

Afin de répondre à l'une de nos questions secondaires, à savoir : « Comment les attitudes des leaders d'opinion internes influencent-elles la motivation des salariés dans leurs tâches quotidiennes ? », nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs auprès de douze employés de l'entreprise Soummam.

Ces entretiens ont pour but de recueillir des témoignages directs permettant de comprendre comment les comportements, les discours et les postures adoptés par certains leaders d'opinion au sein de l'entreprise Soummam peuvent impacter l'implication de leurs employés dans l'exécution de leur travail quotidien.

## **L'entretien**

### **Axe 1 : Information personnelle et professionnelle**

- Pouvez-vous vous présenter brièvement en mentionnant votre âge, votre poste, votre direction, votre parcours professionnel et votre situation familiale ?

### **Axe 2 : Perception et expérience de l'interaction interne**

1. Comment la communication du leader d'opinion interne clarifie-t-elle vos objectifs professionnels ?
2. Comment les retours du leader d'opinion interne vous aident-ils à mieux comprendre vos missions au quotidien ?
3. Les interventions du leader d'opinion interne renforcent-elles la cohésion d'équipe ? Si oui, comment ?
4. Comment évaluez-vous la communication interne et quels sont les aspects à améliorer ?
5. Comment le leader d'opinion interne contribue-t-il à instaurer la transparence et la confiance au sein de l'entreprise ?

### **Axe 3 : Impact sur la motivation quotidienne**

1. Comment les messages du leader d'opinion interne influencent-ils votre motivation journalière ?
2. Estimez-vous que son encouragement vous incite à prendre plus d'initiatives ? Si oui, comment ?
3. Comment les interventions du leader d'opinion interne réduisent-elles les obstacles rencontrés dans vos tâches ?
4. Quelles suggestions feriez-vous pour optimiser l'influence des leaders d'opinion sur votre motivation au quotidien ?

# Annexe n°2 : Questionnaire destiné aux consommateurs

## **Option : Communication et Relations Publiques**

**Thème :** « L'influence des leaders d'opinion internes sur la construction des attitudes chez les usagers : étude de cas de l'entreprise Soummam »

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Humaines, option Communication et Relations Publiques, nous avons élaboré ce questionnaire.

Il a pour objectif d'évaluer la perception des consommateurs vis-à-vis de l'image et des actions de responsabilité sociale de l'entreprise Soummam. Tes réponses resteront anonymes et ne seront utilisées qu'à des fins de recherche.

Merci pour ta participation.

### **Réalisé par :**

— Dalina Touati

— Touahri Chahinez

**Sous la direction de :** Mme Dib Ifourah Rabiaa

**Année universitaire :** 2024/2025

## **Le questionnaire**

### **Axe 1 : Données personnelles des consommateurs**

1. Sexe :

— Homme

— Femme

2. Âge :



- Moins de 18 ans
- 18–25 ans
- 26–35 ans
- 36–45 ans
- Plus de 45 ans
- 3. Statut professionnel :
  - Salarié(e)
  - Indépendant(e) / Entrepreneur
  - Étudiant(e)
  - Demandeur d'emploi
  - Retraité(e)
  - Autre (précisez) : \_\_\_\_\_
- 4. Fréquence de consommation des produits Soummam :
  - Quotidiennement
  - Plusieurs fois par semaine
  - Une fois par semaine
  - Occasionnellement
  - Jamais

## **Axe 2 : Perception des communications et actions des leaders d'opinion internes**

- 5. Connaissez-vous certaines des initiatives suivantes ? (cochez)
  - Soutien aux familles nécessiteuses
  - Générateurs d'oxygène pendant la Covid-19
  - Aide aux sinistrés (séisme)
  - Systèmes d'eau potable dans des zones défavorisées
  - Sponsoring de festivals / événements culturels
  - Programmes de recyclage
  - Ateliers pour les jeunes
  - Sponsoring sportif
  - Aucune
- 6. Moyen par lequel vous avez été informé(e) de ces initiatives :
  - Réseaux sociaux
  - Publicités
  - Bouche-à-oreille
  - Communication directe d'un employé
  - Emballages
  - Autre : \_\_\_\_\_
- 7. Avez-vous déjà participé ou assisté à une activité de Soummam ?
  - Oui

- Non
- Si oui, précisez : \_\_\_\_\_

### **Axe 3 : Image de la responsabilité sociale de l'entreprise**

8. Ces initiatives influencent-elles votre opinion ?

- Bien meilleure opinion
- Opinion légèrement meilleure
- Opinion inchangée
- Opinion moins bonne

9. Ces actions renforcent-elles votre confiance ?

- Beaucoup plus confiance
- Un peu plus confiance
- Confiance inchangée
- Moins de confiance

10. Ces initiatives influencent-elles vos décisions d'achat ?

- J'achète plus souvent
- Cela m'influence un peu
- Pas d'effet
- J'achète moins

## Annexe n°3 : Remerciement du Comité du Village Tirourda



FIGURE 7 – Remerciement du Comité du Village Tirourda à M. Hamitouche Lounis pour son soutien durant la crise sanitaire.

**Source :** Photo prise dans le bureau d'accueil de l'entreprise Soummam.

## Annexe n°4 : Affiche hommage à M. Lounis Hamitouche



FIGURE 8 – « De chauffeur routier à entrepreneur : l'histoire de M. Hamitouche »

**Source :** Photographie prise au showroom de l'entreprise Soummam – Affiche hommage à M. Lounis Hamitouche, 2020.

## Annexe n°5 : Les attentes clés d'un leader efficace

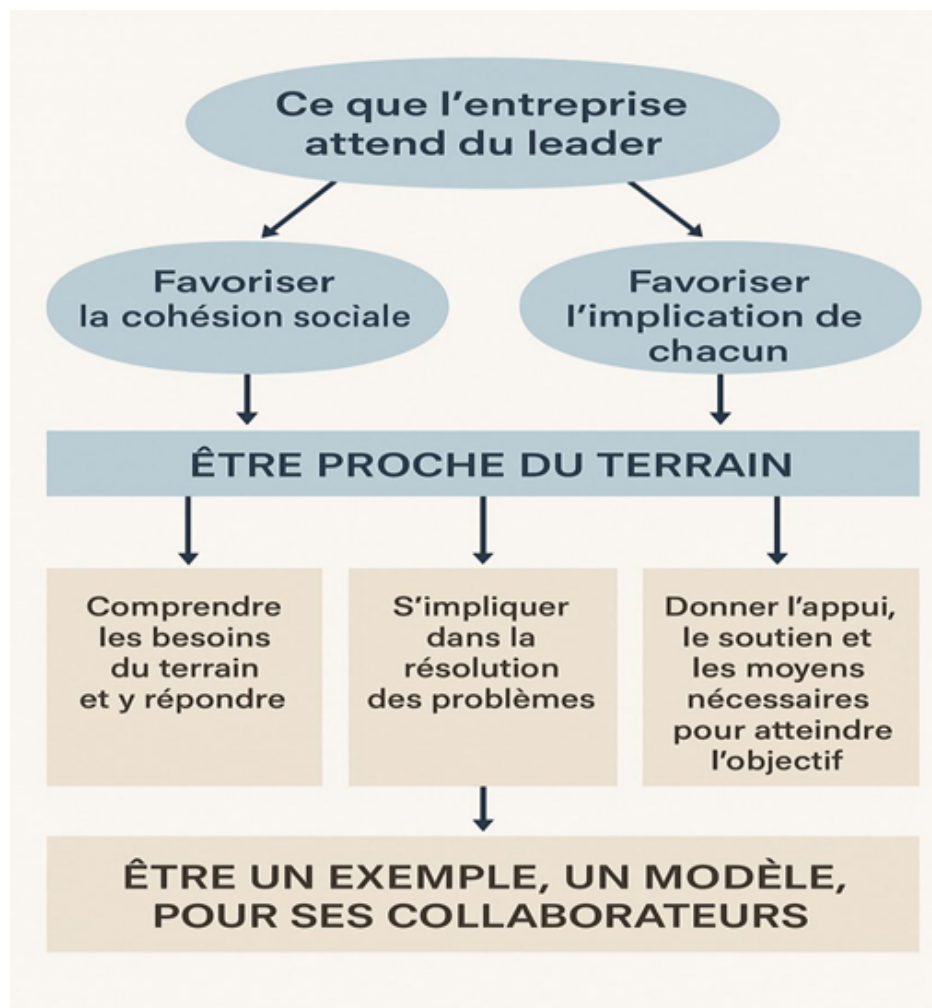


FIGURE 9 – Les attentes clés d'un leader efficace en entreprise.

Source : file:///C:/Users/PC/OneDrive/Pictures/LEADERSHIP.pdf

## RÉSUMÉ

De ce fait, notre recherche vise à comprendre de quelle manière les leaders d'opinion influencent la motivation quotidienne des employés au sein de l'entreprise Soummam, en favorisant leur engagement et leur performance, ainsi que l'impact de ces leaders sur la perception des consommateurs à l'égard de la responsabilité sociale de l'entreprise. Les figures d'influence internes servent de boussole en articulant une vision convaincante qui correspond à la mission et aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Cette vision, en effet, donne une orientation claire, inspire les employés et favorise un sentiment d'utilité dans leurs tâches quotidiennes. De plus, le leadership éthique, fondé sur l'intégrité et l'engagement envers des principes éthiques, joue un rôle crucial dans la réussite et la réputation de l'organisation. En donnant l'exemple positif, ces leaders incitent leurs équipes à agir de manière responsable et à s'engager dans les initiatives de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Par ailleurs, la communication, formelle et informelle, est essentielle pour transmettre et recevoir les idées, assurant ainsi une compréhension mutuelle et une cohésion d'équipe. Ainsi, une bonne communication interne crée un environnement agréable, transparent et motivant, renforçant l'engagement des employés.

En parallèle, une stratégie de communication externe efficace améliore l'image de l'entreprise auprès de ses consommateurs, qu'ils la perçoivent comme socialement responsable. En définitive, l'influence des leaders d'opinion internes est déterminante pour la motivation des employés et la perception positive de la RSE par les consommateurs.

**Mots clés :** Leadership d'opinion interne, Motivation des employés, Perception des consommateurs, Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

## ABSTRACT

Therefore, our research aims to understand how opinion leaders influence the daily motivation of employees within the company Soummam, by fostering their engagement and performance, as well as the impact of these leaders on consumers' perception of the company's social responsibility. Internal figures of influence serve as a compass by articulating a convincing vision that aligns with the company's mission and long-term objectives.

This vision, in fact, provides clear direction, inspires employees, and promotes a sense of purpose in their daily tasks. Moreover, ethical leadership, based on integrity and commitment to ethical principles, plays a crucial role in the success and reputation of the organization.

By setting a positive example, these leaders encourage their teams to act responsibly and to engage in the company's corporate social responsibility initiatives. Furthermore, both formal and

informal communication is essential for transmitting and receiving ideas, thus ensuring mutual understanding and team cohesion. In this way, good internal communication creates a pleasant, transparent, and motivating environment, reinforcing employee engagement. At the same time, an effective external communication strategy improves the company's image among consumers, who perceive it as socially responsible.

Ultimately, the influence of internal opinion leaders is decisive for employee motivation and for the positive perception of the company's corporate social responsibility by consumers.

**Key words :** Internal opinion leadership, Employee motivation, Consumer perception, Corporate social responsibility (CSR).