

## **La transformation organisationnelle : quelle est la place de la communication interne dans la performance du capital humain**

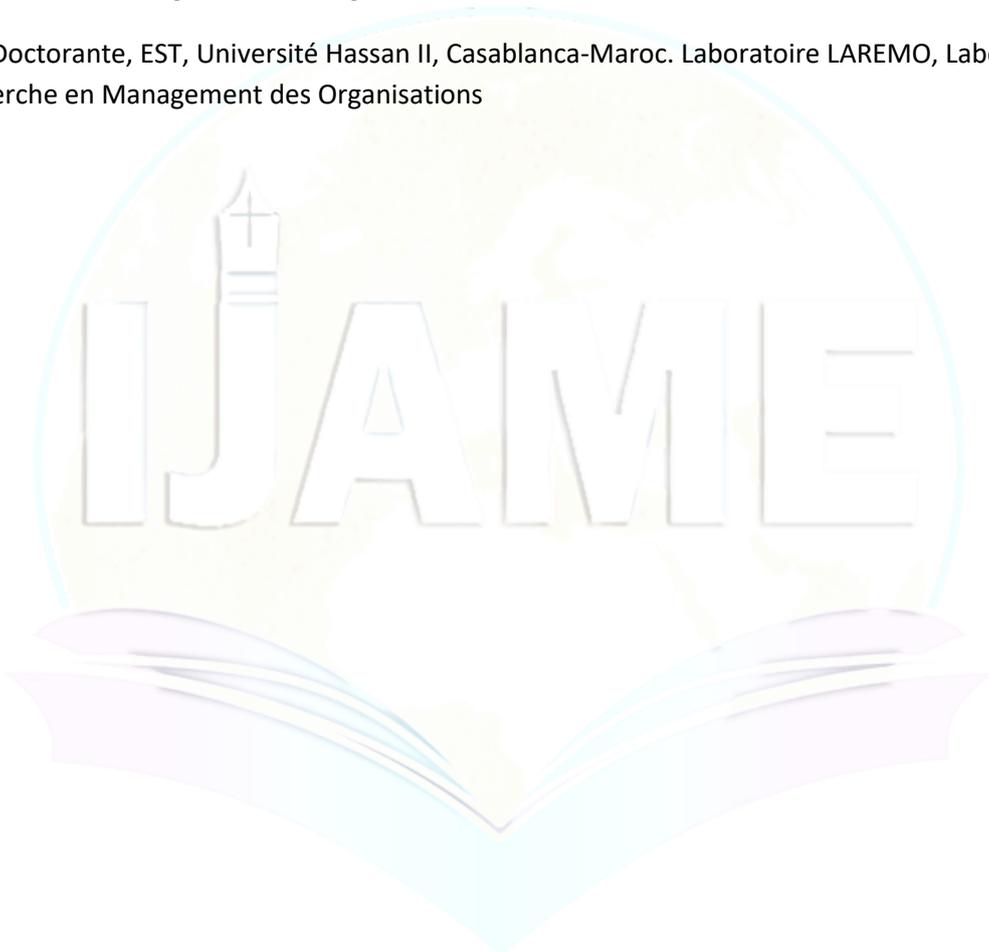
Organizational transformation: the role of internal communication in human capital performance.

- **AUTEUR 1:** DLIMI Soumaya,
- **AUTEUR 2:** SIBAI Imane,
- **AUTEUR 3:** FAZROUN Abir,

**(1):** Professeure chercheure, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca, Maroc, Affiliée au Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations à l'EST

**(2):** Doctorante, EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

**(3):** Doctorante, EST, Université Hassan II, Casablanca-Maroc. Laboratoire LAREMO, Laboratoire de Recherche en Management des Organisations



**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne rapporte aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** DLIMI .S, SIBAI .I & FAZROUN .A (2024) «

La transformation organisationnelle : quelle est la place de la communication interne dans la performance du capital humain»,

**IJAME : Volume 02, N° 07 | Pp: 152 – 170.**

**Date de soumission :** Mars 2024

**Date de publication :** Avril 2024



**DOI :** 10.5281/zenodo.11190272

**Copyright © 2024 – IJAME**

## Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) est un domaine lié à la gestion des personnes au sein d'une organisation, c'est aussi un ensemble des pratiques qui visent le recrutement, la formation, et le développement du potentiel humain, pour atteindre les objectifs organisationnels (Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1969).

Aujourd'hui, le changement caractérise le nouveau milieu du travail (Schermerhorn et al, 2002), il affecte les différents acteurs de l'organisation à savoir, les dirigeants, les managers ou les collaborateurs. Dans ce contexte le traitement de la communication en changement favorise l'engagement des employés (Armenakis et Harris, 2002), ainsi, elle génère l'atténuation des objectifs.

Pour cet article nous concentrons notre attention sur l'impact de la communication interne sur la performance du capital humain et la réalisation de la transformation organisationnelle.

La méthodologie adoptée dans cet article est le positivisme aménagé avec un raisonnement déductif pour parvenir à une conclusion de manière logique, dans le but de découvrir l'importance de la communication interne dans la performance du capital humain et la transformation organisationnelle.

Par le biais de ce papier scientifique, un état de l'art nous conduira premièrement, de synthétiser la revue de la littérature des mots clés de notre sujet, deuxièmement, nous montrons la place de la communication interne dans la performance du capital humain, ensuite nous allons étudier la relation entre la communication interne et le changement organisationnel.

Le résultat de notre article théorique montre que la communication interne impacte positivement la performance du capital humain, et un élément crucial pour le succès de la transformation organisationnelle.

**Mots clés :** Transformation organisationnelle, Communication interne, Performance du capital humain

## Abstract

Human resources management (HRM) is a field linked to the management of people within an organization. It is also a set of practices aimed at recruiting, training and developing human potential, in order to achieve organizational objectives (Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1969). Today, change characterizes the new work environment (Schermerhorn and al., 2002), affecting the various players in the organization, leaders, managers and employees. In this context, the handling of change communication promotes employee commitment (Armenakis and Harris, 2002), thus generating goal mitigation.

In this article, we focus on the impact of internal communication on human capital performance and the achievement of organizational transformation.

The methodology adopted in this paper is positivism fitted with deductive reasoning to reach a conclusion in a logical way, with the aim of discovering the importance of internal communication in human capital performance and organizational transformation.

Through this scientific paper, a state of the art will lead us firstly, to synthesize the literature review of the key words of our subject, secondly, we show the place of internal communication in human capital performance, then we will study the relationship between internal communication and organizational change.

The results of our theoretical article, show that internal communication has a positive Impact on human capital performance, and is a crucial element in the success of organizational transformation.

**Keywords** : Organizational transformation, Internal communication, Human capital performance

## Introduction

Dans notre monde en constante évolution, toute entité, qu'elle soit une entreprise, une organisation gouvernementale ou une entité à but non lucratif, se trouve confrontée à la nécessité de s'améliorer continuellement pour rester pertinente dans un environnement marqué par des changements incessants. Bien que le changement soit parfois perçu comme perturbateur, il est devenu une composante incontournable du domaine du management et du fonctionnement des organisations (Pichault et Nizet, 2013).

La communication est fondamentale pour une organisation, la plupart des experts qui réfléchissent sur le management du changement dans les organisations mettent en évidence que la communication, notamment la communication interne, constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre ([Jacques Igalens](#), 2017). Ainsi, la communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux d'une part, et d'autre part pour maintenir une bonne ambiance de travail d'équipe, et organiser le travail.

De ce fait, la communication interne peut être considérée comme la pierre angulaire du management des ressources humaines, elle sert avant tout à communiquer des informations opérationnelles, puis à motiver le personnel et à entretenir une culture propre à l'entreprise (Jean Marc Decaudin, 2017).

Notre attention se portera sur l'étude de la transformation organisationnelle et la place de la communication interne dans la performance du capital humain. Nous tenterons de répondre dans ce sens à notre problématique de recherche qui se formule comme suit : « **Comment la communication interne affecte-elle la performance du capital humain et la transformation organisationnelle ?** »

L'objectif de cette recherche est d'analyser le concept de la communication interne en mettre en point le lien mutuel avec la transformation organisationnelle et la performance du capital humain, il est crucial de définir ce concept complexe d'une manière qui donne aux praticiens et aux chercheurs un cadre de référence commun, actuellement, de nombreuses interventions récentes ont soutenu que la communication interne est la clef de l'excellence organisationnelle (Armenakis, A., & Harris, S. Crafting, 2002)

Dans cet article théorique, nous avons suivi une démarche scientifique rigoureuse pour explorer le rôle de la communication interne dans l'amélioration de la performance du personnel et dans la transformation organisationnelle. Notre étude s'articule autour de trois chapitres, tout d'abord nous nous penchons sur le rôle de la communication interne dans la transformation

organisationnelle, ensuite, nous analysons la relation entre la communication interne et la performance du capital humain, ainsi que les défis de la communication interne. Enfin nous proposons un modèle conceptuel montrant le lien entre la communication interne et la performance du capital humain dans une transformation organisationnelle.

## **1- La transformation organisationnelle : quel rôle joue la communication interne ?**

### **1-1 La transformation organisationnelle**

Nous partirons de quelques définitions simples du changement pour arriver à une proposition de clarification de la définition du changement organisationnel. Dans les sciences de la gestion, le changement est un thème qui englobe de nombreuses significations différentes, changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer (Beaudoin, 1990).

Certains auteurs ont défini le changement comme étant le passage d'un état à un Autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable (Collerette et al., 1997). De son côté, Bélanger (1994) donne une définition très proche de la première, selon lui le changement est un passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées.

Ainsi, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre (Bélanger, 1994), il peut donc jouer un rôle important dans la création d'une situation plus ou moins inconfortable ou similaire à la recherche d'un nouvel équilibre.

Le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré, dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne, qui génère un « stress » organisationnel (Hafsi et Fabi, 1997). Quant à Bateson (1970), il existe selon lui deux niveaux de changement, le premier est celui qui s'opère dans un système sans le modifier, et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (Emery, 2000).

Bartoli et Hermel (1986) regroupent les changements en trois catégories : les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace, les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme, et les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

Le changement organisationnel consiste en une série d'événements entrelacés, qui se déroulent dans le temps au niveau du développement des individus, des organisations et des industries (Garud et Van De Ven, 2006).

Demers (1999) constate qu'il y a eu trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique. La première a suivi la Première Guerre mondiale, la deuxième a eu lieu à la fin des années 70, et la troisième a débuté à la fin des années 80 jusqu'à aujourd'hui. Les essentiels de cette analyse sont synthétisés dans le tableau 1, intitulé "Synthèse de l'historique du changement".

**Tableau1 : Synthèse de l'historique du Changement**

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
Fin de la 2 <sup>ème</sup> guerre mondial	Croissance et stabilité économique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel De croissance et d'adaptation	Théorie de la croissance, De cycle de vie, de la contingence, de développement organisationnel
Fin des années 70	Récession et décroissance : Crise pétrolière Arrivées de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire. Evènement dramatique, une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations. Approche configurationnelle Théorie culturelle Théorie de l'équilibre ponctué
Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	Crise de toute nature Concurrence accrue Précarisation de l'emploi	Un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation Une réalité quotidienne, un processus continu.	Théorie de l'apprentissage Théorie de la complexité Les approches constructives.

**Source : Rim Zid (2006)**

D'abord, il y a la période qui suit la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible. Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation (Demers, 1999).

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de la transformation (Demers, 1999). Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs, ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation, par l'instabilité professionnelle, et par les mises à pied massives. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution (Demers, 1999). Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il est ainsi durable et continu.

Cela signifie que le changement est alors l'affaire de tous les membres de l'organisation, et non seulement la propriété de dirigeants.

Il y a une multitude de définitions du changement organisationnel, le terme est associé à d'autres mots tels devenir, s'ajuster, s'adapter, transformer, évoluer, se modifier (Beaudoin, 1990 ; Grouard et Meston, 1998). Le changement consiste selon Faurie (2008), à faire autre chose avec les mêmes moyens. D'après Poole et Van de Ven (2004), il s'agit d'une différence de forme, qualité ou état d'une entité organisationnelle dans le temps.

Le changement organisationnel se définit également tant que processus (Grouard et Meston, 1998 ; Guilhon, 1998 ; Nurcan et al., 2002) de transformation radicale ou marginale. Il désigne le passage d'un état présent à un état futur (Collerette et al., 1997 ; Bélanger, 1994 ; Hafsi et Fabi, 1997 ; Nurcan et al., 2002 ; Autissier et al., 2010), observé dans l'environnement et perceptible par les acteurs, les membres ou les personnes qui sont en relation avec le système en question ou dont le changement introduit doit modifier les habitudes de travail (Collerette et al., 1997 ; Do Espirito, 2006).

Selon Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations.

D'après Collerette et al. (1997), le changement organisationnel c'est toute modification relativement durable dans une organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec l'environnement interne ou externe de l'organisation.

Nous ressortons de ces définitions deux éléments, dans un premier temps, les auteurs se focalisent sur les différents types de changements dans les organisations qui sont perçus par les personnes impliquées. En outre, l'intérêt pour ces changements dépend de l'opinion et de la façon dont les gens les perçoivent.

## **1-2 La communication interne**

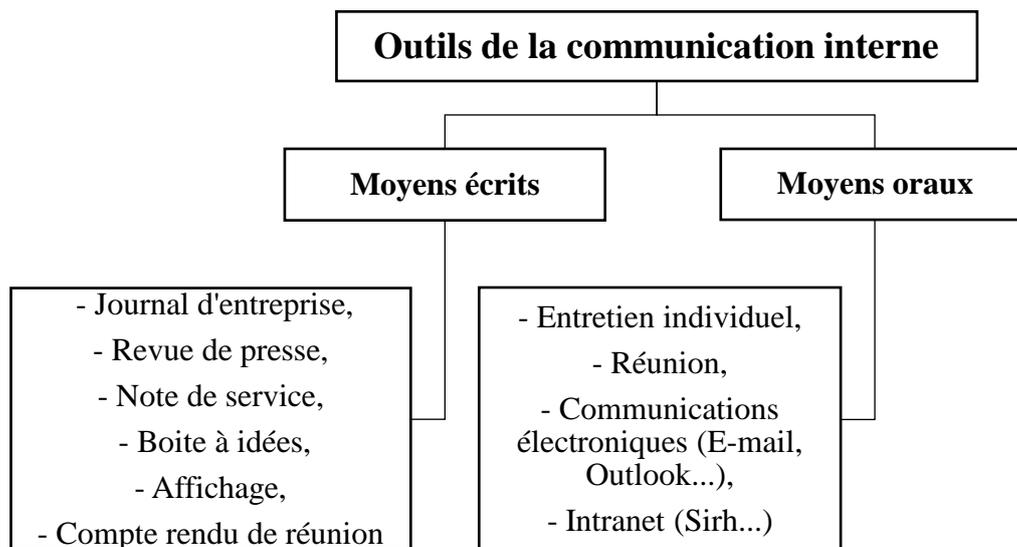
La fonction de la communication interne date depuis les années, elle existe au sein des organisations avant que ces derniers ne disposent des structures ou des fonctions qui porte sur la communication interne. Le début de la communication interne est étroitement lié à l'apparition des journaux de l'organisation il y a environ un siècle, plus tard, les comités d'entreprise ont émergé ou les dirigeants étaient responsables d'informer le personnel sur les

activités et la situation de l'organisation, parallèlement, les premiers supports d'information interne ont également fait leur apparition (N.Almeida et T.Libaert, 2007).

Dans la période entre 1968 et 1980 les grandes organisations ont eu l'obligation de faire participer et informer le personnel et l'encadrement, après 1982 c'est la dynamisation d'expression et l'obligation d'informer les salariés sur le contenu de l'organisation et les actions d'amélioration des conditions de travail, dans ce cas cette obligation est généralisée pour atteindre les petites entreprises qui ont plus de 200 salarié (DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, 2001).

Les outils de la communication interne sont des moyens utilisés par une organisation pour faciliter le partage de connaissances, l'engagement des salariés et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

### Schéma 1 : Les outils de la communication interne



Source : Nous même

La communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission de transmission et de réception de messages dans un système de signes qui s'échangent au sein de l'entreprise et entre celle-ci et son environnement, c'est aussi la production d'information sur le milieu interne et externe (Giroux, N., 1993). La communication d'entreprise est un processus d'écoute et d'émission de signes et messages à destination de publics particuliers, visent à améliorer l'image de l'entreprise, renforcer ses relations, promouvoir ses produits et services, défendre

ses intérêts. La communication d'entreprise est devenue un enjeu important dans la circulation rapide de l'information au sein de l'institution (Liliane Demont-Lugol et al, 2006).

La communication interne se réfère de plus en plus ces dernières années à une dimension plus construite, une action volontaire au sein de l'entreprise ; la gestion de l'information et dans sa version la plus élaborée la recherche de consensus autour de la culture d'entreprise (Claude Duterme, 1999).

Quant à Philippe Detrie et Catherine Meslin-Broyezque (2001), l'impact de la communication interne sur la productivité et la performance du capital humain de l'entreprise, il n'est pas toujours facile à établir. Cependant, l'absence d'une bonne communication interne peut avoir des incidents majeurs sur la performance du capital humain. Citons à ce titre, le mécontentement, la perte de confiance, le manque de cohésion, l'absentéisme. Il ne s'agit pas de rendre l'entreprise un lieu de compétition, mais une cellule à la fois compétitive et performante qui développe l'appropriation des objectifs, la cohésion, le travail en commun et la qualité de vie au travail.

La communication interne demeure la base du management du capital humain d'une entreprise (MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, 2012). La communication interne s'articule autour de trois objectifs (Bernard Miège, 1995) :

**Informer** : c'est transmettre et faire circuler l'information, que ce soit pour des décisions, des opérations ou des informations générales, l'objectivité de l'information (prévision, budget, programmes, contrôles) est une condition incontournable, elle implique des outils de mesure suffisamment élaborés tout en soulevant la question comment faire circuler l'information sans trahir les secrets dans un environnement économique de plus en plus concurrentielle (N. Aldosa, M. le Bihan, M. Monin, Breal, Rosny, 2003).

**Impliquer et motiver** : Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance, de créer un esprit d'entreprise, d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié de s'accomplir, de se développer dans leur travail (N. Aldosa, M. le Bihan, M. Monin, Breal, Rosny, 2003).

**Fédérer** : Rassembler les employés autour de valeurs communes, et d'un projet et d'un objectif que toute organisation devrait poursuivre, faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire

adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiel à la performance économique (P.Malava, J.Decaudin, et C.Benaroya, 2012).

### **1-3 La relation entre la transformation organisationnelle et la communication interne**

D'une manière générale, les modalités et structures de communication dans une organisation servent plusieurs finalités, elles permettent à toute entité de s'identifier et de se positionner dans son environnement, ainsi que d'adapter son projet. De même, elles facilitent l'émission, l'écoute et l'échange des messages dans l'objectif d'influencer les divers interlocuteurs (Almeida & Libaert, 2018).

A part le rôle central que joue la communication, elle est davantage sollicitée lors de phases spécifiques du développement de tout organisme. Cela dit, il serait nécessaire de se demander dans un projet de changement ou transformation organisationnelle, pourquoi et comment communiquer, qui va communiquer, quand et sur quoi communiquer pour favoriser une meilleure assimilation, acceptation et enfin adhésion au changement.

La communication dans un projet de changement est l'outil qui permet de visualiser l'objectif et de le rendre pertinent pour les parties prenantes, cependant, l'importance de la communication dans le processus de changement en estimant que sur le plan opérationnel, c'est à travers une communication continue et bidirectionnelle que se construit la légitimité véritable du changement. Cela se mesure par le degré d'adhésion observé chez les acteurs organisationnels (Rondeau, 2008).

En effet, ça signifie que, la communication interne apporte un pilier de valeur à la concrétisation de la stratégie de tout organisme. Dans un contexte de transformations, elle sert à la fois de la pérennité et de l'organisation et à sa volonté de changement, de son identité et de son changement culturel.

Restructurations, regroupements, fusions, modernisation sont autant des évolutions importantes pour expliquer et faciliter le changement, notamment en réduisant les réactions de résistance des salariés (Almeida & Libaert, 2018). Cela permet de formaliser les choix et les décisions de l'entité, de les clarifier et de les faire accepter par le personnel.

Par ailleurs, tout est dans le choix des acteurs qui vont véhiculer le message de communication, c'est à dire la perception d'un message et dépend de la manière et de l'influence de la personne qui va le transmettre.

Par conséquent, le choix du porteur du message est crucial parce que, l'une des responsabilités du communicant interne est de traduire la stratégie en communication, de l'exprimer de manière efficace, et d'aider à la formulation des valeurs tout en assurant la pertinence des chartes élaborés en interne (Almeida & Libaert, 2018). En sus, la sélection se fait aussi en termes de crédibilité et d'impact sur les publics cibles dépendent de la pertinence du messenger, car la personne la plus compétente n'est pas forcément la plus adéquate. Le professionnalisme est essentiel, impliquant que le communicant soit un individu à l'écoute, capable de dialoguer, et de synthétiser, soucieux des différentes fonctions et rationalités en présence, un homme de projet (capable de définir et de promouvoir la fonction), un manager, (créant et animant un réseau, construisant un schéma directeur) et un gestionnaire. (Almeida & Libaert, 2018).

De son côté, dans les années 1990 et 2000, la communication n'a commencé à apparaître que tardivement dans les études sur le changement. Les auteurs soulignent unanimement son importance en notant que la qualité influence la réussite du changement (Strebel, 1996). Les auteurs en gestion du changement considèrent la communication comme une nécessité, mais ils la perçoivent surtout de manière utilitariste (Cordelier, & Montagnac-Marie, 2008). Selon nous, les modèles de communication en changement prônent une approche standardisée de la communication. Cette standardisation signifie que, l'ensemble des principes et des actions proposés semblent s'appliquer de façon régulière, sans distinction, de manière uniforme quel que soit le type de changement (par exemple : fusion, restructuration, réduction du personnel, projet de transformation organisationnelle, etc.) et la phase de communication (pré-changement, pendant, après) dans laquelle l'entreprise se trouve. De plus, les individus destinataires de la communication sont considérés comme un groupe homogène et indifférencié auquel l'entreprise se doit de communiquer de façon uniforme. Cette approche standardisée est en décalage avec la tendance actuelle à l'individualisation du rapport au travail.

En somme, nous déduisons que l'apport de la communication interne en période de changement ou transformation organisationnelle est inestimable. C'est un outil indispensable qui assure l'échange d'informations sur l'avenir de l'organisation entre toutes les parties prenantes. Communiquer dans le but d'expliquer, de faire comprendre et partager les objectifs des changements envisagés, tout en encourageant l'adhésion des acteurs est une condition essentielle pour garantir le succès de toute transformation organisationnelle.

## **2- La communication interne et la performance du capital humain : quels défis ?**

### **2-1 Concepts et types de la performance**

La performance organisationnelle se définit comme un concept riche de sens qui constitue l'objectif ultime de chaque firme. L'intérêt pour une meilleure compréhension de la performance n'a cessé de croître ces dernières années. La complexité inhérente à ce phénomène rend le phénomène sa compréhension difficile. Selon Morin et al. (1994), il est possible d'aborder la performance sous différents angles tels que la performance économique, financière, sociale ou des parties prenantes. Dans le même ordre d'idées, Louarn et Wils (2001) soulignent le concept de performance comme forcément multidimensionnel car la réussite d'une organisation est mesurée différemment selon chaque gestionnaire.

La performance des entreprises est au cœur des préoccupations de nombreuses recherches en sciences de gestion. Cette notion a évolué au fil du temps avec la théorie des organisations. Depuis plusieurs années, on étudie le lien entre la stratégie, l'incertitude de l'environnement, la structure et la performance de l'entreprise (Perera et Poole, Larcker, Chong et Needham, 1997 ; Chia et Gul, 1994; Gul, 1991; Govindarajan et Fisher, 1990; Govindarajan et Gupta, 1985). Les études sur les organisations s'intéressent aux seules performances financières, sans doute parce que celles-ci étaient facilement mesurables et que le but de toute entreprise est la réalisation du profit. Au fil de l'évolution, les chercheurs ont compris que l'organisation n'était pas une entité isolée, la théorie des parties prenantes a mis en évidence la nécessité de prendre en compte toutes les parties prenantes dans les objectifs de l'entreprise (les actionnaires, les salariés, les populations environnementaux, etc.), ainsi, la théorie des parties prenantes a ainsi affecté la pratique de la gestion (Freeman, R. & Mcvea, John, 2001). Les nombreux écrits sur cette théorie montrent qu'elle est également mobilisée en gestion des ressources humaines, pour mettre en évidence sa contribution à la performance organisationnelle (Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2002). Ainsi, l'évaluation des performances sociales des entreprises se fonde sur la théorie des parties prenantes (Gond et Mercier, 2003). A la suite de la théorie des parties prenantes, les recherches ont mis en évidence plusieurs aspects de la performance (Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F. & Taskin, L., 2016).

Pour résumer, nous pouvons dire que la performance est un concept complexe et difficile à définir. Cependant, les auteurs s'accordent à dire qu'elle combine à la fois efficacité et efficience, et elle mesure à la fois la performance financière et non financière (Bergeron, 2000). Afin de pouvoir évaluer le niveau de performance souhaité, il importe de développer des indicateurs de performance financiers et non-financiers qui viendront appuyer et mettre en

valeur les éléments de la firme. Cet éclatement des mesures non-financières comme la qualité, la flexibilité et l'innovation et le capital humain ont permis d'obtenir une compréhension plus riche de l'organisation (Johnson et Kaplan, 1987).

**Tableau 2 : Les indicateurs de performances issus du Tableau de Bord prospectif**

	<b>Dimensions</b>	<b>Indicateurs</b>
<b>Vision et stratégie</b>	<b>Résultats Financiers</b> (Que faut-il apporter aux actionnaires ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroissement du chiffre d'affaires</li> <li>- Réduction des coûts et amélioration de la productivité</li> <li>- Utilisation de l'actif</li> <li>- Réduction du risque</li> <li>- Croissance des ventes</li> <li>- % de bénéfice net</li> <li>- Rendement sur capital investi</li> <li>- Coûts unitaires</li> </ul>
	<b>Clients</b> (Que faut-il apporter aux clients ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Part de marché</li> <li>- Conservation de clients existants</li> <li>- Acquisition de nouveaux clients</li> <li>- Satisfaction des clients</li> <li>- Rentabilité par segment</li> <li>- % des ventes réalisées auprès des clients existants</li> <li>- % des ventes réalisées auprès de nouveaux clients</li> <li>- Degré de satisfaction des clients</li> <li>- Taux de retour des produits</li> </ul>
	<b>Processus internes</b> (Quels sont les processus essentiels à la satisfaction des actionnaires et des clients ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité, réactivité, productivité, coût pour chacun des grands processus de l'entreprise soit : <ul style="list-style-type: none"> <li>o L'innovation</li> <li>o La production</li> <li>o Le service après-vente</li> </ul> </li> <li>- Argent investi en R&amp;D</li> <li>- % des ventes réalisées avec des nouveaux produits</li> <li>- Temps de réponse aux appels de service</li> <li>- Coûts standards</li> </ul>
	<b>Apprentissage organisationnel</b> (Comment piloter le changement et l'amélioration ?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le potentiel des salariés</li> <li>- Réorientation des compétences</li> <li>- Capacités des systèmes d'information</li> <li>- Alignement des objectifs individuels avec ceux de l'entreprise</li> <li>- Taux de satisfaction des employés</li> <li>- Argent investi en formation</li> <li>- Disponibilité de l'information</li> <li>- Nombre de suggestions par employé</li> </ul>

Source : Bergeron (2000)

On conclure d'après le tableau ci-dessus, que, la performance s'agit d'une approche qui place le capital humain au centre de la démarche en privilégiant le pilotage de l'immatériel, notamment le capital intellectuel comme un véritable moteur de création de valeur. Elle englobe l'aspect sociétale lié aux salariés et aux clients.

La gestion des ressources humaines (GRH) confronte plusieurs problématiques organisationnelles qui font ressortir l'importance de se soucier du capital humain. La rareté de la main-d'œuvre spécialisée, le besoin d'innover s'accroît et l'implication et l'engagement des employés est de plus en plus demandés, (Gagnon et Arcand, 2011). Le potentiel humain se place actuellement au rang des avantages compétitifs (Becker et Huselid, 1999 ; Bernatchez, 2008). Il est donc évident que la GRH, dans une perspective stratégique, revêt une importance croissante pour le capital humain et de son rôle au sein de l'organisation (Guérin et Wils, 2002). Le lien entre la performance organisationnelle et la GRH s'est développé en raison du caractère stratégique du capital humain, les gestionnaires ont souvent accordé plus d'importance au capital physique qu'au capital humain. Le capital physique ne requiert que l'apport d'un capital financier à une quelconque technologie. Cependant, cette dernière vision a été remise en question par Toffler (1994) qui a suggéré que les entreprises modernes peuvent facilement se procurer ces mêmes avantages traditionnels reliés au capital physique, toutefois les entreprises désireuses de se démarquer de ses concurrents doivent mettre l'accent sur le capital humain pour acquérir de véritables avantages compétitifs (Becker et Gerhart, 1996 ; Wright et al., 1999).

## **2-2 Le lien entre la performance du capital humain et la communication interne**

Les Théoriciens de l'entreprise comme praticiens, ont émis des propositions concernant la définition du capital humain de l'entreprise, de façon générale, le capital humain d'une entreprise représente l'ensemble des talents individuels et collectifs d'une entreprise (Ehrlich et Murphy, 2007). La performance du capital humain est également tributaire par la place stratégique de la communication interne dans son développement, elle reste un actif immatériel lié étroitement à la réputation de l'entreprise, à sa culture interne, et à la qualité de sa gouvernance (OCDE, 2001).

La notion du capital humain présente l'homme comme un actif et non comme un facteur de coûts (Jean Bodin, 1976), cela signifie que le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel.

A l'ère actuel l'environnement de l'organisation est connu par son instabilité, le capital humain est devenu alors un enjeu majeur de la performance de l'entreprise, surtout dans les processus opérationnels et commerciaux. Or, si le capital humain n'est pas engagé et motivé, cela se ressent sur le rendement et la rentabilité de l'entreprise. La théorie des capacités d'Amartya Sen (2009) encourage le bien-être au travail et les avantages que chaque individu peut en apporter grâce à une permanence de ses capacités dans l'expérience professionnelle.

A l'heure actuelle la rentabilité des entreprises est davantage conditionnée à la qualité de l'immatériel. Pour la théorie du RBM (Resource-Based-Management), souligne l'impact des compétences individuelles sur la rentabilité de l'entreprise. La finalité ultime est de positionner cette dernière en tant que ressource stratégique susceptible de fournir un avantage concurrentiel significatif. D'ailleurs, l'un des principaux fondateurs de l'approche RBM, Jay Barney (1990) rappelle que les différences de rentabilité entre les entreprises s'expliquent moins par les équations stratégiques.

Jay Barney souligne que les disparités de rentabilité entre les entreprises sont moins dues aux stratégies établies, il a également défini cinq critères d'une ressource-clé, à savoir : la rareté, une source de valeur, non imitable, non transférable et non substituable. De plus, Dominique Méda et Patricia Vendramin (2013), évoquent l'émergence de l'éthique de l'épanouissement, axe sur la réalisation de soi, et le sentiment d'utilité, plutôt que sur la dimension instrumentale du travail (salaire, sécurité de l'emploi, etc.), avec l'extension du numérique, l'éthique, de l'épanouissement et la transition vers une économie de la connaissance, c'est la valorisation du capital humain qui permet la transformation du travail en performance.

### **2-3 Les défis de la communication interne**

Comme déjà mentionné, la communication occupe une place prédominante dans le processus de changement. C'est pourquoi, elle doit être abordée avec beaucoup de délicatesse et de professionnalisme pour en assurer le succès. Il est donc évidemment que la communication ne se limite pas à simplement transmettre un message, elle est également nécessaire de s'assurer que le récepteur a bien compris.

Contrairement à la communication formelle qui est raisonnée, ordonnée et prévue, la communication informelle est plutôt spontanée, non programmée et ne respecte aucune règle. En effet, il ne faut pas se limiter aux circuits officiels d'information (messagerie, intranet, réseaux sociaux, etc.), au détriment des réseaux informels qui sont parfois beaucoup plus puissants que les autres, les canaux formels reposant sur la structure hiérarchique et les

représentation du personnel, se différencie nettement d'un canal informel influent : la rumeur qui s'alimente de bruits, et d'inquiétudes qui circulent et sont amplifiés par les échanges internes et externes (Almeida & Libaert, 2018).

Autrement dit, le rôle de la communication interne, dans ce cas, est d'empêcher ces rumeurs de s'amplifier en les dissipant ou au mieux les prévenant.

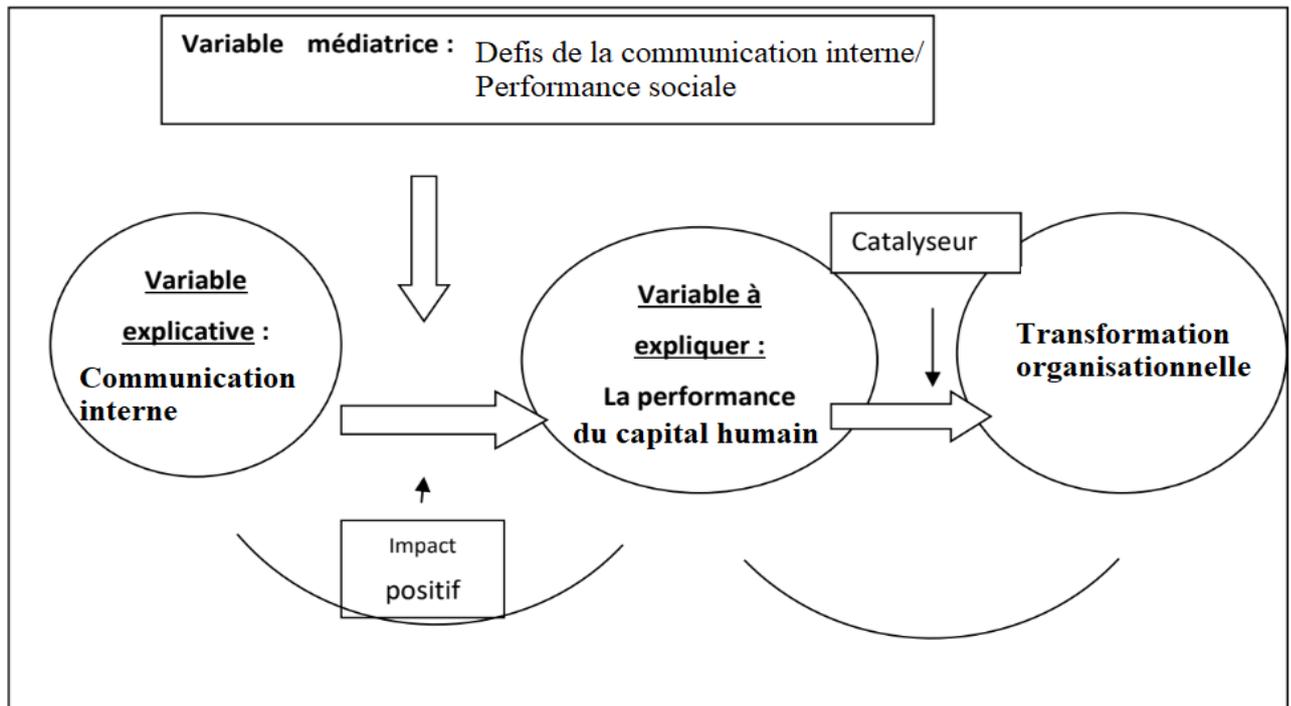
Les principaux obstacles à la communication sont les sources du bruit causant une incompréhension voire même une mauvaise compréhension (communication pathologique) sont multiples, Il peut s'agir des différences dans les processus d'interprétation, influencés par le vécu et la culture de chacune des deux parties (Autissier & Moutot, 2016), en ce sens, cinq dérives de la communication définies par Autissier & Moutot, (2016):

- L'utilisation d'un langage non partagé (vocabulaire et référentiel culturel différents) ;
- La mauvaise formalisation (supports écrits et oraux mal construits) ;
- L'utilisation d'arguments bloquants (cela mène à créer l'opposition) ;
- La manipulation excessive d'informations (une inflation informationnelle nuit à l'assimilation et trop d'informations tue l'information) ;
- L'injonction paradoxale (des ordres opposés et embarrassants).

Pour pallier à tous dysfonctionnement éventuel, il est essentiel de vérifier tout le temps que les messages sont correctement reçus et compris, et ne pas avoir du mal à les répéter autant de fois que nécessaire. Peu importe le type et l'ampleur du changement, les parties prenantes auront toujours besoin de comprendre ce qui se passe et donner ainsi du sens à ce qui leur arrive (Bernoux, 2010). D'où, la nécessité de la communication interne en cette phase décisive de la vie de toute organisation car on ne change pas sans communiquer.

### 3- Modèle conceptuel : le lien entre la communication interne et la performance du capital humain dans une transformation organisationnelle

**Figure 1 : Modèle conceptuel du lien entre la communication interne et la performance du capital humain dans une transformation organisationnelle**



**Source : Nous même**

Nous observons clairement que la communication interne impact positivement la performance du capital humain au sein d'une organisation, et cet impact a son tour influence la transformation organisationnelle.

## Conclusion

Pour conclure, une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même des organisations (Mintzberg et al. 2002 ; Bareil et Savoie 2002 ; Gosselin 2002 ; Collerette et al. 2003) qui se sont intéressés à la nécessité de la communication pendant les changements et qui la considèrent parmi les étapes requises pour réussir le changement.

La communication n'est pas seulement le fait d'échanger des informations mais plutôt un échange continu, c'est le fait de savoir établir et maintenir la confiance, grâce au sentiment d'appartenance des collaborateurs, à un meilleur climat social et aux bonnes relations entre les personnes et les services, les personnes bien informées, ayant bien compris que le devenir de l'organisation affectera leur propre sort, s'avèrent plus susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle (Bareil et Savoie, 2002)

En synthèse, notre article théorique à évaluer l'impact de la communication interne sur la performance du capital humain et la réussite du projet de la transformation organisationnel, donc l'objectif est de déterminer dans quelle mesure une communication efficace, claire et transparente contribue à la réussite d'un projet de changement. Cela peut impliquer l'analyse de l'adéquation des canaux de communication utilisés, la fréquence des communications, la qualité des messages transmis et la réceptivité des parties prenantes.

## Bibliographie

ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, (2007), La communication interne de l'entreprise, 5eme édition, DUNOD, Paris

Armenakis, A., & Harris, S. Crafting, (2002), a change message to create transformational readiness, Journal of Organizationnel Change Management

Autissier, D. & Moutot, J.M. (2016). Méthode de conduite du changement, Paris : Dunod.

Bareil, C. (2008), Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement, Télescope, Vol. 14 N° 3

Collerette, P., et al. (1997), Gestion du changement organisationnel : Nouveaux enjeux. Éditions Études vivantes

Demers, C. (1999), Le changement organisationnel : Stratégies et dynamiques. Les Éditions Logiques

DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine, (2001), La communication interne au service de managent, 2eme édition de Liaisons, Paris, 57p.

Dlimi Soumaya, Alami Fatima-zahra, (2018), Team Performance, Editions Lharmattan, Paris, France

George W. Bohlander, Scott Snell, (2010), Human Resource Management, South-Western; International, p. 864

Giroux, N. (1993), Communication et changement dans les organisations, Communication et organisation, Vol. 3.

Grouard, J., & Meston, (1998), J. Gestion du changement. Presses Universitaires du Québec, Canada

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1969). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, New Jersey : Prentice Hall.

Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, (2017), la communication interne, Stratégies et techniques, [Ressources humaines](#), [Dunod](#), 224 p.

Liliane Demont-Lugol et autres (2006), Communication des entreprises (stratégies et pratiques), 2eme édition ARMAND COLIN, Paris, P 35.

MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, (2012), Pentacom communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3eme éd Pearson, Paris, p 528.

N. Aldosa, M. le Bihan, M.Monin,Breal, Rosny, (2003), BTS assistant de gestion de PME et de PMI, Information, Communication, Organisation, 2eme, p 54.

Pichault, F., & Nizet, J. (2013). Pratiques de gestion des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs (Les) : Conventions, contextes et jeux d'acteurs (2e éd.). Points Économie

Rondeau, A. (2008), L'évolution de la pensée en gestion du changement : leçons pour la mise en œuvre de changements complexes, Télescope, Vol. 14, N° 3

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). Comportement humain et organisation, Paris, Village mondial.

Soparnot, R. (2006). Organisation et gestion de l'entreprise, Paris : Dunod.

Stern, P. & Scohetti, J. M. (2017). La Boite à outils du management, Paris : Dunod.