

**La communication interne est son importance dans l'accompagnement du
changement organisationnel**
**Internal communication and its importance in supporting organizational
change**

BESSOUH Nadira^{1*}, AIT AMRANE Yasmine², GHAFIR Asmaa³

¹Ecole Supérieure de Management Tlemcen, bessouh_nadira@yahoo.fr

²ESM Tlemcen, yasmineamrane2018@gmail.com

³ESM Tlemcen, asmaa.ghafir@yahoo.fr

Reçu le:22/01/2023

Accepté le:12/06/2023

Publié le: 20/07/2023

Résumé:

Le présent article a pour objectif principal de considérer l'importance de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans une entreprise. Pour cela, une étude quantitative a été effectuée auprès des cadres dirigeants du groupe Cevital, dont le siège social dans la Wilaya de Bejaia (Algérie), en vue de mieux comprendre et percevoir l'intérêt accordé par l'entreprise à la communication interne. Les résultats obtenus indiquent que la communication interne est un moyen essentiel et nécessaire pour la diffusion du sens du projet et le parachèvement de la stratégie de l'entreprise. En outre, la communication interne permet aussi de réaliser les changements nécessaires afin de motiver et impliquer les équipes pour une meilleure adhésion aux différents projets.

Mots clés: Communication interne ; Changement organisationnel ; Groupe Cevital ; Algérie.

Abstract:

The main objective of this article is to consider the importance of internal communication in supporting organizational change in a company. For this, a quantitative study was conducted with senior executives of the Cevital Group, whose head office is located in the Wilaya of Bejaia (Algeria), in order to better understand and perceive the interest given by the company to internal communication. The results obtained indicate that internal communication is an essential and necessary means for disseminating the orientation of the project and for the completion of the strategy of the organization. In addition, internal communication allows undertaking the necessary change in order to motivate the teams for better adherence to various projects.

Keywords: Internal communication; Organizational change; Cevital Group; Algeria.

*Auteur correspondant.

1. Introduction:

De nos jours, la communication interne est devenue incontournable et l'intérêt qui lui est accordé est significatif (Recknagel, 2023). Aujourd'hui, un grand nombre de gestionnaires et chefs d'entreprises prennent sérieusement en considération cet outil de gestion assez moderne (Blom, 2018).

Par ailleurs, compte tenu de l'environnement actuel, qui est caractérisé par l'incertitude et des perturbations, un grand nombre d'entreprises ont préféré accorder plus d'importance à cette nouvelle méthode de gestion afin de mieux résister à tout changement organisationnel (Aichour, 2016). Il faut reconnaître que les changements organisationnels imprévisibles augmentent de plus en plus, et d'une manière rapide (Gomes, 2009). Ces changements sont conçus par les responsables, mis en œuvre par les gestionnaires, et exécutés par les employés. Dans ce cas là, il est certainement question d'une responsabilité partagée. En effet, les entreprises qui adoptent une approche corporative devraient avoir plus de facilité à opérer le changement, pas seulement en faisant participer les employés, mais aussi en les motivant et en les impliquant de cette manière dans la croissance de la compagnie (Bayraktar., S & Jimenez., A, 2020). D'autre part, pour faire face à ces changements, les entreprises doivent avant tout être soucieuses d'assurer le succès des changements effectués et de faire le point sur la nouvelle situation. Il est important de préciser que le changement organisationnel s'avère une obligation pour la survie de la compagnie, ce qui devrait pousser toutes les entreprises à faire appel à leurs capacités d'analyse ainsi qu'à leurs ressources matérielles et immatérielles afin de garantir un développement soutenable ou durable (Elving, 2005).

Par ailleurs, afin de mener à bien le travail au sein de l'entreprise, la communication interne s'avère être le meilleur moyen pour y parvenir. Par suite, elle doit tenir un rôle d'accompagnement de tout changement effectué dans l'entreprise; elle doit aussi aider à améliorer la performance des salariés dans leur vie quotidienne, tout en clarifiant l'objectif du développement, en expliquant les réformes à mener, et en permettant à tout le personnel de mieux s'adapter aux changements effectués. Il est impératif de noter que les entreprises doivent communiquer avant, pendant et après le changement. Ce dernier a besoin d'un certain temps avant qu'il ne soit percevable dans la culture et les vertus de l'entreprise; il doit être vu comme un facteur de motivation pour les employés. La spécificité de ce changement n'est pas liée aux moyens de communication employés, mais plutôt aux objectifs recherchés. En fait, c'est à ce niveau là qu'est perçue la qualité de la gestion et de la réalisation des programmes du changement organisationnel dans lequel l'élément humain demeure le moteur fondamental. Ce changement dépend essentiellement de la disponibilité d'un certain nombre de facteurs. Bien entendu, la communication interne demeure un élément primordial car la durabilité organisationnelle dépend essentiellement des méthodes de communication qui doivent être simples et performantes.

Pour ce faire, il a été jugé utile de répondre à la question ci-dessous:

Quelle est l'importance de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au sein du groupe Cevital?

Des études menées antérieurement sur l'association de la communication interne et du changement organisationnel nous ont conduits à proposer les trois hypothèses données ci-dessous:

Hypothèse 01 : La communication interne au sein de l'entreprise permet de motiver les salariés et les préparer à mieux tolérer la nouvelle organisation de l'entreprise.

Hypothèse 02 : La communication interne au sein d'une entreprise permet de mieux canaliser et accompagner la progression du changement.

Hypothèse 03 : La communication interne permet de mettre en place de nouveaux procédés au sein de l'entreprise.

Afin de mettre en évidence le cadre qui intègre certaines variables, telles que la communication interne et le changement organisationnel, il a été jugé utile de diviser le travail en deux parties. La première partie a pour objectif de mener une revue de la littérature quant au rôle de la communication interne dans l'évolution du changement organisationnel, tandis que la deuxième est consacrée à la méthodologie de recherche, la collecte et le traitement des données.

1. Quand est-ce que le changement touche une entreprise?

Les mutations au sein des entreprises et les transformations qu'elles peuvent subir constituent un champ d'action clé et un véritable enjeu de management en même pour les responsables et pour les gestionnaires qui sont chargés de maintenir la dynamique de la compétitivité au sein de leurs compagnies (Choi, 2011). Les entreprises qui veulent se maintenir et progresser dans un environnement caractérisé par une économie en perpétuelle évolution, sont appelées à se métamorphoser. C'est pour cette raison que gérer le changement organisationnel est aujourd'hui considéré comme un enjeu fondamental pour les entreprises qui aspirent à réussir. Notons que ce changement fait référence aux modifications qui doivent toucher les caractéristiques d'une entreprise, en particulier ses potentialités, la démarche à suivre, les mesures sociales à prendre et les vertus culturelles pratiquées par ses employés (Smollan, 2015).

En outre, le changement organisationnel peut être absolu ou progressif selon l'ampleur, la rapidité et la profondeur des adaptations qu'il doit apporter (Bagnaud, 2018). Ce changement peut entraîner des modifications au niveau des pratiques de la gestion organisationnelle, des structures, des attributions ou des concepts de marketing dans la compagnie. Enfin, le changement organisationnel peut mener à la mise en place d'une formule toute nouvelle de l'organisation du travail, à la création de nouvelles divisions, i.e. services, filiales, etc., ou bien au changement des

méthodes de gestion des relations extérieures ou des ressources humaines de la compagnie (McClellan, 2011). Beaucoup de chercheurs ont réussi à démontrer que de nombreux préjugés peuvent affecter la gestion du changement organisationnel (Elisabeth Supriharyanti & Badri Munir Sukoco, 2022). Dans ce contexte, il s'est avéré que la source majeure des problèmes éprouvés par les entreprises en termes de gestion du changement sont bien connus. Parmi ces problèmes, on peut citer l'absence ou l'insuffisance d'aide de la part de la hiérarchie, le manque de responsabilisation des personnes et de l'encadrement intermédiaire, la formation inadéquate, le personnel incompetent ou inapproprié, les besoins disponibles ne sont pas sérieusement pris en compte, la communication interne défectueuse, etc. L'analyse de ces effets délétères montre également qu'il existe plusieurs formes de résistances, individuelles et collectives, aux changements. Ces dernières peuvent être observées sous la forme d'un ensemble de comportements se traduisant par le déni, l'indifférence, la résistance active et passive, et l'indifférence. En plus de la variété des changements opérés au sein de l'entreprise, il y a lieu de mentionner aussi la communication interne qui doit contribuer à fournir des données sur l'effet, les implications et les incidences du projet mis en place par le gestionnaire dans le but de clarifier les différentes tâches qui sont mises en œuvre afin de mieux gérer la transition.

2. Importance de la communication vis-à-vis du changement organisationnel

Dans le cas présent, la communication est supposée accompagner tous ceux qui contribuent aux changements en vue de se joindre à une nouvelle politique de la compagnie, à un changement de stratégie, à un changement du type de gestion, à un cas de fusion, d'acquisition, etc. Dans ce cas là, la communication s'avère primordiale pour toute circonstance susceptible de bouleverser le dynamisme ou l'activité de l'entreprise (Regnault, 2015). Ainsi, ces principes doivent s'inscrire dans un raisonnement économique tout à fait logique qui contribue à instaurer une meilleure communication dans une entreprise afin de stimuler encore plus les employés et les pousser à aboutir à une meilleure productivité. Bien sûr qu'on ne peut pas demander à des personnes d'adhérer à des actions collectives sans les préparer (Klein, 1996). Chaque membre d'une compagnie doit être averti et informé à l'avance des actions à mener afin de le motiver et lui expliquer les stratégies à adopter, afin d'atteindre les objectifs tracés. En lui présentant le comment et le pourquoi des choses, on arrivera certainement à le stimuler et le rendre plus productif. Les employés ont le droit d'exiger qu'on les écoute attentivement. La communication effective a un impact positif sur l'environnement qui règne à l'intérieur de l'organisation, sur l'appréciation des employés de l'entreprise, et sur l'apparence générale de cette entreprise. L'image globale de toute la structure dépend des jugements exprimés par les employés. Lorsque ces derniers sont satisfaits de leur entreprise en interne, ils lui expriment leur amour en externe. Ils agissent comme des

ambassadeurs loyaux, dignes de confiance et toujours motivés pour faire mieux. Cela signifie que la communication est au cœur du processus de changement. Lorsqu'il y a un changement organisationnel, les employés doivent comprendre son importance et sa nécessité tout au long du projet. A ce propos, (Carton, 1999) indique que: « *Changer veut dire communiquer et communiquer veut dire changer - La communication est essentielle à tout processus de changement.* »

Mettre en œuvre un changement organisationnel au sein d'une entreprise ne doit pas se contenter seulement de la mise en place de certains mécanismes. Il s'agit plutôt de procéder à une reconsidération totale de la stratégie de fonctionnement de l'entreprise, de son expérience et de ses vertus, et de ses ressources humaines (Christensen, 2014). Pour cela, la communication à l'intérieur de l'entreprise doit jouer un rôle clé afin d'aider les employés à être plus responsables et à adhérer plus facilement au changement.

3. Communication interne et changement organisationnel

Il faut noter que l'aide au changement est la pratique qui consiste à prendre des mesures qui vont permettre aux personnes exposées au changement de l'admettre et de le comprendre afin de le percevoir plus clairement et de l'assumer dans leur vie quotidienne (Boon, 2015). De plus, la communication interne doit inévitablement passer par des changements organisationnels. Chaque changement nécessite un plan de communication approprié dont le but est d'atteindre les objectifs escomptés (Gunia, 2002). Il faut préciser aussi qu'avant de formuler un plan de communication, il est essentiel de définir les points clés à valider. En général, ces points sont présentés sous forme de questions, comme par exemple: *Comment introduire les employés à la vie de l'entreprise?* Ou bien : *Comment les faire adhérer à la stratégie de l'entreprise?*

Il est bien connu qu'il faut d'abord identifier les objectifs afin de pouvoir les atteindre facilement. En effet, les personnes que l'entreprise veut toucher et sensibiliser en premier doivent être connues à l'avance. Pour cela, les différents scénarios possibles sont: 1) Tout le personnel et ceci n'est possible que dans les petites structures, 2) Une partie de l'effectif, culturellement homogène et adapté au poste, 3) Une partie du personnel avec un statut homogène mais des cultures différentes, et 4) Une partie du personnel culturellement homogène mais avec un statut différent. Une telle situation se présente lorsque l'on s'adresse à des employés venant de différents pays, comme dans une firme multinationale où le personnel appartient à des groupes ethniques variés. En plus de prendre compte du personnel hétérogène, de statut et de culture différents, la communication interne permet aux managers d'insister sur l'importance d'une bonne image de l'employeur et des futurs collaborateurs. Elle les aide également à assumer des rôles qui pourraient accompagner le changement d'agent afin de répondre plus efficacement aux exigences initiales de l'entreprise. De ce point de vue, le manager est tenu de

maintenir une bonne relation entre les caractéristiques de l'environnement de l'entreprise et ses différentes capacités. Cependant, cette mise en ordre devient de plus en plus compliquée à mesure que les fractures externes augmentent rapidement. En raison de la mondialisation des marchés, du redoublement de la concurrence, du développement technologique, etc., les caractéristiques environnementales et concurrentielles sont rapidement et fréquemment mises à jour.

5. Etude empirique

5.1 Méthodologie de la recherche et détermination de l'échantillon

Une fois qu'on a discuté du rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel, et dans le but de satisfaire nos préoccupations et confirmer ou infirmer nos extrapolations, il est vivement conseillé, dans ce cas là, de considérer notre préoccupation fondamentale relative à l'importance de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans le Groupe Cevital Agro-Industrie qui est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie, dans la Wilaya de Bejaia.

Ainsi, pour atteindre l'objectif fixé, il a été décidé de mener une investigation avec le personnel du Groupe Cevital Agro-Industrie afin de rassembler le maximum d'informations et ensuite de les analyser. Il y a lieu de souligner que la population visée dans notre étude est composée de tout le personnel du Groupe Cevital. L'échantillon sélectionné se compose de 100 salariés de cette compagnie.

5.2 Méthode de collecte des données

Le questionnaire a été développé sous la forme de la version Word, et ce afin de pouvoir le présenter aux employés choisies qui ont eux-mêmes requis le format papier. Ce questionnaire a été envoyé aux éléments de l'échantillon par internet, à travers le réseau professionnel LinkedIn.

5.3 Elaboration et structure du questionnaire

Le questionnaire comprend deux parties. La première partie compte seize questions. Les premières questions portent sur l'avis des employés sur la communication interne au sein de Cevital Agro-Industrie, tandis que les trois dernières concernent le niveau de connaissance des éléments de l'échantillon sur le changement organisationnel.

La seconde partie du questionnaire comprend trois axes. Le premier axe se rapporte aux éléments qui pourraient contribuer à la communication interne, et à la stimulation des salariés pour admettre une nouvelle organisation de l'entreprise. Le deuxième est lié à la contribution de la communication interne dans l'entreprise afin de diriger et aider la progression du changement. Enfin, le troisième et dernier axe concerne les points relatifs à l'instauration de techniques toutes nouvelles au sein de l'entreprise en se basant sur la communication interne.

5.4 Résultats et discussions

Les trois hypothèses considérées sont données dans les Tableaux 1, 2, 3, 4 et 5.

5.4.1 Tests de normalité

Avant de procéder à la vérification des hypothèses, il est impératif de choisir d'abord un test de normalité qui va nous permettre de savoir si les données disponibles correspondent à une distribution normale ou pas, et ce dans le but de décider pour le choix d'un test d'hypothèse ou statistique convenable.

Tableau N°1: Distribution des données

		Statistiques	Erreur standard
Hypothèse 1			
Moyenne		2,2267	,08997
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,0481	
	Borne supérieure	2,4052	
Moyenne tronquée à 5 %		2,1630	
Médiane		2,0000	
Variance		,809	
Ecart type		,89972	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Plage		4,00	
Plage interquartile		1,00	
Asymétrie		1,009	,241
Kurtosis		,812	,478
Hypothèse 2			
Moyenne		2,3800	,09866
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,1842	
	Borne supérieure	2,5758	
Moyenne tronquée à 5 %		2,3311	
Médiane		2,0000	
Variance		,973	
Ecart type		,98658	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Plage		4,00	
Plage interquartile		1,20	

Asymétrie		,700	,241
Kurtosis		-,133	,478
Hypothèse 3			
Moyenne		2,1933	,09286
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,0091	
	Borne supérieure	2,3776	
Moyenne tronquée à 5 %		2,1222	
Médiane		2,0000	
Variance		,862	
Ecart type		,92863	
Minimum		1,00	
Maximum		5,00	
Plage		4,00	
Plage interquartile		1,17	
Asymétrie		,984	,241
Kurtosis		,902	,478

Source: Résultats de l'enquête

Tableau N°2: Test de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Hypothèse 1	,169	100	,000	,917	100	,000
Hypothèse 2	,210	100	,000	,925	100	,000
Hypothèse 3	,151	100	,000	,916	100	,000

Source: Résultats de l'enquête

- Correction de signification de Lilliefors

Les résultats rapportés dans le tableau ci-dessus indiquent que la valeur de significativité est égale à 0.000, ce qui est considérablement inférieure au seuil de significativité (Sig. < 0.05). Par conséquent, on peut conclure que nos données sont tout à fait normales et donc acceptables. Ces conclusions suggèrent qu'on doit envisager un test non paramétrique.

5.4.2 Test et validation des hypothèses

Afin toute vérification des hypothèses, nous avons jugé utile de choisir le test binominal.

5.4.2.1 Examen de la première hypothèse

L'hypothèse 1 est vérifiée à l'aide de six éléments qui sont évalués sur une échelle à cinq niveaux (*tout à fait d'accord, d'accord, neutre, pas d'accord, pas d'accord du tout*). Ces différents points ont pour objectif de voir si la communication interne au sein d'une entreprise peut aider à motiver le personnel pour admettre une nouvelle conception dans l'entreprise.

H1.0: La communication interne au sein de l'entreprise n'aide pas à motiver les salariés et les préparer à mieux tolérer la nouvelle organisation de l'entreprise.

H1.1: La communication interne au sein de l'entreprise aide à motiver les salariés et les préparer à mieux tolérer la nouvelle organisation de l'entreprise.

Tableau N°3: Test binomial pour l'hypothèse 1

		Catégorie	N	Proportion observée	Proportion testée	Sig. Exacte (bilatérale)
H 1	Groupe 1	<=3	83	,83	,50	,000
	Groupe 2	>3	17	,17		
	Total		100	1,00		

Source: Résultats de l'enquête

Le tableau précédent permet de constater que le seuil de signification est plus petit que 0,05, ce qui veut dire qu'une relation significative existe entre les deux variables. Ainsi, nous devons infirmer l'hypothèse H1.0 mais confirmer l'hypothèse H1.1 qui indique que la communication interne au sein de l'entreprise aide à motiver les salariés et les préparer à mieux tolérer la nouvelle organisation de l'entreprise.

5.4.2.2 Examen de la seconde hypothèse

Cette hypothèse est vérifiée à l'aide de six éléments dont l'objectif est de voir si la communication interne dans l'entreprise peut contribuer à orienter et accompagner la progression du changement dans l'entreprise d'une manière plus efficace.

H2.0: La communication interne au sein de l'entreprise ne permet pas de mieux canaliser et accompagner la progression du changement.

H2.1: La communication interne au sein de l'entreprise permet de mieux canaliser et accompagner la progression du changement.

Tableau N°4: Test binomial de la deuxième hypothèse

		Catégorie	N	Proportion observée	Proportion testée	Sig. Exacte (bilatérale)
H 2	Groupe 1	<=3	76	,76	,50	,000
	Groupe 2	>3	24	,24		
	Total		100	1,00		

Source: Résultats de l'enquête

Le tableau précédent permet de constater que le seuil de signification est plus petit que 0,05, ce qui indique que notre résultat est assez significatif. Dans le cas contraire, l'hypothèse H0 peut être rejetée et l'hypothèse alternative H1, qui dit que la communication interne au sein de l'entreprise permet de mieux canaliser et accompagner la progression du changement, est acceptée.

5.4.2.3 Examen de l'hypothèse 3

Cette hypothèse est vérifiée à l'aide de six éléments qui cherchent à voir si la communication interne peut aider à instaurer de nouveaux procédés au sein de l'entreprise.

H 3.0: La communication interne ne permet pas de mettre en place de nouveaux procédés au sein de l'entreprise

H 3.1: La communication interne permet de mettre en place de nouveaux procédés au sein de l'entreprise.

Tableau N°5: Test binomial pour la troisième hypothèse

		Catégorie	N	Proportion observée	Proportion testée	Sig. Exacte (bilatérale)
H3	Groupe 1	<=3	84	,84	,50	,000
	Groupe 2	>3	16	,16		
	Total		100	1,00		

Source: Résultats de l'enquête

Dans la situation actuelle, comme le seuil de signification est plus petit que 0,05, on peut infirmer l'hypothèse H3.0 et confirmer l'hypothèse H3.1 qui indique que la communication interne permet de mettre en place de nouveaux procédés au sein de l'entreprise.

6. Conclusion

Ce travail de recherche a pour objectif d'examiner l'importance de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans le Groupe Cevital Agro-Industrie qui est situé dans la Wilaya de Bejaïa en Algérie. L'étude empirique menée nous a donné l'opportunité d'aborder la problématique qui a été posée tout à fait au début; elle repose sur trois hypothèses. Pour cela, il a été décidé d'adopter une méthode quantitative pour répondre à cette problématique à travers l'étude qui a été menée auprès des employés de Cevital Agro-Industrie.

Les résultats obtenus à l'issue de cette enquête nous ont aidés à confirmer nos hypothèses:

-La communication interne au sein de l'entreprise permet de motiver les salariés et les préparer à mieux tolérer la nouvelle organisation de l'entreprise.

-La communication interne au sein de l'entreprise permet de mieux canaliser et accompagner la progression du changement.

-La communication interne permet de mettre en place de nouveaux procédés au sein de l'entreprise.

Les résultats qui ont été obtenus à l'issue de notre travail de recherche ont permis de constater que la communication interne est un moyen de base adéquat qui aide à mettre en place un processus de changement organisationnel. En plus, la communication interne permet de rendre perceptible la notion du changement qui est généralement imaginaire au début pour beaucoup de personnes. Elle doit obligatoirement accompagner tout changement organisationnel en entreprise. Il faut noter que tout changement requiert un plan de communication approprié permettant de parvenir aux objectifs tracés.

Par ailleurs, la communication interne est vue comme un moyen efficace pour la collecte d'informations. C'est aussi un instrument de gestion et de stimulation pour beaucoup d'employés. Elle peut être considérée comme un moyen d'unification des éléments du personnel de l'entreprise, et aussi une technique permettant de diminuer les problèmes éventuels parmi eux, ce qui va aider à instaurer un esprit de coopération et de confiance, et encourager les employés pour adhérer à la nouvelle conception de l'entreprise.

L'analyse des résultats obtenus nous a mené à faire des propositions et donner quelques conseils pour améliorer la communication interne à l'entreprise afin d'optimiser sa tâche dans l'accompagnement du changement organisationnel. La communication interne doit demeurer harmonieuse afin de consolider l'esprit de solidarité à l'intérieur de l'entreprise et de réussir à opérer des changements positifs au niveau du personnel et de la compagnie. La communication interne peut garantir une bonne diffusion de l'information, de façon ascendante ou descendante, dans le but d'assurer une bonne coordination. Cependant, l'entreprise est tenue de faire en

sorte que les personnes soient plus responsables vis-à-vis de la stratégie du changement et qu'ils en soient conscients aussi. Ceci est bien possible si on leur donne les explications nécessaires sur ce projet, on leur présente ses objectifs, et on leur expose des arguments valables pour le faire. Cela va certainement leur permettre de surmonter les obstacles auxquels ils peuvent faire face. Par ailleurs, le changement organisationnel au sein de toute entreprise doit être vu comme un apport bénéfique et sûr et non pas comme un risque. Pour cela, il est important de multiplier les réunions entre les responsables et les employés en développant des discussions et des symposiums qui devraient aider à concrétiser les projets de changement.

L'entreprise doit assurer des formations additionnelles qui vont aider les participants à adapter leurs objectifs professionnels à ceux de l'entreprise.

Pour terminer, les responsables sont tenus de montrer et aussi persuader les travailleurs de l'intérêt et des avantages que le changement peut engendrer afin de garantir leur résignation et leur approche d'accompagnement du projet de changement.

7. Références

1. Aichour, D. (2016). Le rôle de la communication interne dans le changement organisationnel . Etude de cas de S.ci.Bs. *Revue d'études financières comptables et administratives*, 3(2), pp. 52-62.
2. Bagnaud, A. (2018, Septembre 19). *La communication interne: indispensable pour la conduite du changement*. Récupéré sur Supply chain info - optimisation logistique: <https://www.supplychaininfo.eu/communication-interne-conduite-changement/>
3. Blom, T. (2018). Organisational wellness: human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 10.
4. Boon, A. (2015 , Novembre 13). *Communication en situation de changement*. Récupéré sur la série COMM Collection: <https://fedweb.belgium.be/fr/actualites/2015/comm-collection-29-communiquer-en-situation-de-changement>
5. Carton, G. D. (1999). *Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Paris: Village mondial.
6. Choi, M. (2011). Employees attitudes toward organizational change : A litterature review. *50*(4), pp. 479-500.
7. Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Organizational Change Management*, 51, pp. 359-385.

8. Elisabeth Supriharyanti & Badri Munir Sukoco. (2022). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review.*, 46(1), pp. 41-81.
9. Elving, W. J. (2005). The role of communication in organisational change . *Corporate communication : An International Journal*, 10(2), pp. 129-138.
10. Gomes, D. R. (2009). Organizational change job satisfaction : the mediating role of organizational comitment. *Exedra : Revista cientifica*, 1, pp. 177-195.
11. Gunia, N. (2002). La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication. *Thèse de doctorat en sciences de gestion*. Université Toulouse 1.
12. Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational change Management*, 9, pp. 32- 46.
13. McClellen, J. G. (2011). Reconsidering communication and the discursive politics of organizational change. *Journal of Change Management*, 11(4), pp. 465-480.
14. Recknagel, T. (2023). *Internal Communication : The 7 Most Important Trends for 2023*. Récupéré sur Internal Communication: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>.
15. Regnault, G. (2015, Mars 28). *Les Pratiques Informelles et Formelles de Communication Interne dans les TPE et les PME*. Consulté le 10 Janvier, 2023, sur Centre de Recherche International pour le Développement des PME: echerche-developpementpme.parisnanterre.fr/articles-et-auteurs/themes/les-pratiques-informelles-et-formelles-de-communication-interne-dans-les-tpe-et-les-pme
16. Bayraktar., Secil & Jimènez., Alfredo. (2020). Self -efficacy as a ressource : A moderated mediation model of transformational leadership extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), pp. 301-317.