

Communication d’entreprise, transformation numérique et performance organisationnelle en contexte fragile : une étude qualitative des organisations haïtiennes

Corporate Communication, Digital Transformation and Organizational Performance in a Fragile Context: A Qualitative Study of Haitian Organizations

Comunicación Corporativa, Transformación Digital y Rendimiento Organizativo en un Contexto Frágil: Un Estudio Cualitativo de Organizaciones Haitianas

Christophe Providence¹

Centre de Recherches Scientifiques (CRS), Institut Universitaire des Sciences (IUS) d’Haïti —
christophe.providence@ius.education

Albert Théodore

Centre de Recherches Scientifiques (CRS), Institut Universitaire des Sciences (IUS) d’Haïti —
albert.theodore@ius.education

Résumé

Dans un environnement marqué par l’instabilité institutionnelle, la contraction économique, l’insécurité et une transformation numérique encore inégalement appropriée, la communication d’entreprise devient une ressource stratégique de gouvernance, de coordination et de résilience. Cet article analyse la manière dont des organisations haïtiennes structurent leurs dispositifs de communication interne et externe, mobilisent les outils numériques et relient ces pratiques à la performance organisationnelle perçue. À partir d’une enquête qualitative menée entre janvier et mars 2025 auprès de dix organisations privées, publiques, associatives, coopératives et non gouvernementales, et de vingt entretiens semi-directifs complétés par des observations de terrain, l’étude met en évidence quatre résultats : la faible institutionnalisation de la communication interne,

¹ **Pour citer cet article** : Providence, C. & Théodore, A (2026). Communication d’entreprise, transformation numérique et performance organisationnelle en contexte fragile : une étude qualitative des organisations haïtiennes. Revue Leadership, Aménagement, Tourisme et Développement Durable (LATDD). Vol. 2, No. 1, pp 7 – 37.

ses effets perçus sur la cohésion et la réactivité, l'usage pragmatique mais peu gouverné des outils numériques, et une attente forte de professionnalisation. La discussion montre que la communication ne peut être réduite à une fonction technique ; elle constitue une infrastructure relationnelle, un mécanisme de légitimation et un levier d'apprentissage organisationnel. L'article propose un modèle intégré de gouvernance communicationnelle responsable adapté aux contextes fragiles. Il contribue aux recherches sur la communication organisationnelle en articulant théorie des parties prenantes, signalisation stratégique, transformation numérique, communication de crise et résilience organisationnelle, tout en précisant les limites d'une démarche qualitative qui ne mesure pas causalement la performance financière.

Mots-clés : *communication d'entreprise ; transformation numérique ; performance organisationnelle ; Haïti ; gouvernance communicationnelle.*

Abstract

In a context shaped by institutional instability, economic contraction, insecurity and uneven digital adoption, corporate communication becomes a strategic resource for governance, coordination and organizational resilience. This article examines how Haitian organizations structure their internal and external communication systems, use digital tools and connect communication practices to perceived organizational performance. Drawing on qualitative fieldwork conducted between January and March 2025 in ten private, public, cooperative, non-profit and non-governmental organizations, and based on twenty semi-structured interviews complemented by field observations, the study identifies four main findings: weak institutionalization of internal communication, perceived effects on cohesion and responsiveness, pragmatic but poorly governed use of digital tools, and a strong demand for professionalization. The discussion argues that communication should not be reduced to a technical function; it is a relational infrastructure, a mechanism of legitimacy and a lever for organizational learning. The article proposes an integrated model of responsible communication governance adapted to fragile contexts. It contributes to organizational communication research by combining stakeholder theory, strategic signaling, digital transformation, crisis communication and organizational resilience, while clarifying the limits of a qualitative design that does not causally measure financial performance.

Keywords: *corporate communication; digital transformation; organizational performance; Haiti; communication governance.*

Resumen

En un entorno marcado por la inestabilidad institucional, la contracción económica, la inseguridad y una transformación digital que sigue siendo desigualmente adecuada, la comunicación corporativa se está convirtiendo en un recurso estratégico para la gobernanza, la coordinación y la resiliencia. Este artículo analiza la manera en que las organizaciones haitianas estructuran sus sistemas de comunicación internos y externos, movilizan herramientas digitales y vinculan estas prácticas con el rendimiento organizacional percibido. Basándose en una encuesta cualitativa realizada entre enero y marzo de 2025 a diez organizaciones privadas, públicas, asociativas, cooperativas y no gubernamentales, y veinte entrevistas semiestructuradas complementadas con observaciones de campo, el estudio destaca cuatro resultados: la baja institucionalización de la comunicación interna, sus efectos percibidos sobre la cohesión y la capacidad de respuesta, el uso pragmático pero mal regulado de herramientas digitales, y una fuerte expectativa de profesionalización. La discusión muestra que la comunicación no puede reducirse a una función técnica; constituye una infraestructura relacional, un mecanismo de legitimación y una palanca para el aprendizaje organizacional. El artículo propone un modelo integrado de gobernanza comunicativa responsable adaptado a contextos frágiles. Contribuye a la investigación sobre comunicación organizacional articulando la teoría de los grupos de interés, la señalización estratégica, la transformación digital, la comunicación en crisis y la resiliencia organizacional, al tiempo que especifica los límites de un enfoque cualitativo que no mide causalmente el rendimiento financiero.

Palabras clave: *comunicación corporativa; transformación digital; desempeño organizativo; Haití; Gobernanza comunicativa.*

1. Introduction

La communication d'entreprise occupe désormais une place centrale dans l'analyse de la performance organisationnelle. Longtemps considérée comme une fonction périphérique de diffusion d'informations, elle s'est progressivement imposée comme un mécanisme de coordination, de

construction de sens, de légitimation et de gouvernance (Shannon & Weaver, 1949 ; Spence, 1973). Dans les organisations contemporaines, communiquer ne signifie plus seulement transmettre un message depuis un émetteur vers un récepteur ; il s'agit de créer les conditions d'une compréhension partagée, de réduire l'incertitude, de soutenir l'action collective et de rendre l'organisation intelligible pour ses parties prenantes internes et externes (Coombs, 2019 ; Cornelissen, 2020). Cette évolution est particulièrement décisive dans les contextes de fragilité où l'information circule difficilement, où les institutions sont instables et où les organisations doivent composer avec des ressources limitées, une forte incertitude et des attentes sociales contradictoires.

Haïti offre un terrain particulièrement significatif pour étudier ces enjeux. Le pays connaît une combinaison de vulnérabilités rarement réunies avec une telle intensité : instabilité politique, faiblesse des capacités publiques, insécurité, précarité économique, dépendance aux transferts de la diaspora, exposition aux catastrophes naturelles et transformation numérique incomplète. La Banque mondiale souligne que le développement d'Haïti continue d'être entravé par l'instabilité politique, la violence, l'insécurité et la fragilité institutionnelle ; elle rappelle également que le pays demeure le plus pauvre d'Amérique latine et de la Caraïbe. Ces facteurs ne constituent pas seulement un arrière-plan macroéconomique ; ils affectent directement la manière dont les organisations planifient, coordonnent, recrutent, informent et dialoguent avec leurs publics (World Bank, 2025 ; 2026).

Dans ce contexte, la communication organisationnelle devient un enjeu de survie autant qu'un facteur de performance. Pour les entreprises privées, elle conditionne la confiance des clients, la mobilisation des employés, la gestion de la réputation et la capacité à maintenir l'activité malgré les ruptures logistiques ou sécuritaires. Pour les organisations publiques et parapubliques, elle influe sur la transparence administrative, la qualité du service, la coordination interne et la crédibilité institutionnelle. Pour les ONG, coopératives et organisations de développement, elle constitue un outil de redevabilité, de mobilisation communautaire et de négociation avec les bailleurs. Autrement dit, dans les environnements fragiles, la communication n'est pas un luxe organisationnel ; elle devient une infrastructure relationnelle qui permet à l'organisation de rester lisible, coordonnée et socialement légitime.

La transformation numérique accentue cette centralité. Les données de DataReportal indiquent qu'Haïti comptait 4,65 millions d'utilisateurs d'Internet au début de 2025, soit un taux de pénétration de 39,3 %, ainsi que 10,2 millions de connexions mobiles actives, équivalant à 86 % de la population.

Ces chiffres montrent un potentiel important de communication numérique, mais aussi une fracture persistante : plus de 60 % de la population demeurerait hors ligne au début de 2025. Cette situation crée un paradoxe majeur pour les organisations haïtiennes : elles disposent d'outils de communication de plus en plus accessibles, notamment WhatsApp, Facebook, les plateformes de messagerie et les outils collaboratifs, mais leur capacité à les intégrer dans une stratégie formalisée demeure limitée (DataReportal, 2025).

La littérature internationale établit de manière robuste que la qualité de la communication interne influence l'engagement, la satisfaction, la confiance et la performance collective. Les travaux de Men (2014) montrent que le leadership transformationnel améliore la communication symétrique interne et que celle-ci soutient les relations employé-organisation. Ruck et Welch (2012) soulignent que la communication interne contribue à l'engagement lorsqu'elle permet aux salariés de comprendre les objectifs, de recevoir une information pertinente et de participer au dialogue organisationnel. Dans la même perspective, la communication de crise, analysée par Coombs, rappelle que les organisations qui ne disposent pas de protocoles clairs sont plus exposées aux rumeurs, à la perte de confiance et à la désorganisation. Pourtant, ces apports demeurent insuffisamment testés dans les contextes fragiles, notamment dans la Caraïbe francophone et en Haïti.

Le présent article répond à cette lacune en analysant les pratiques communicationnelles de dix organisations haïtiennes à partir d'une enquête qualitative exploratoire menée entre janvier et mars 2025. Il pose la question suivante : comment les organisations haïtiennes peuvent-elles concevoir et déployer des stratégies de communication capables de renforcer la coordination, la cohésion, la confiance et la continuité organisationnelle dans un contexte de fragilité ? La notion de performance est ici entendue dans un sens organisationnel et relationnel : elle renvoie aux effets perçus sur la circulation de l'information, la réactivité, l'engagement, la réputation et la capacité à maintenir l'activité, et non à une mesure causale de la rentabilité financière.

L'article poursuit trois objectifs. Le premier est théorique : proposer un cadre intégratif combinant communication organisationnelle, théorie des parties prenantes, signalisation stratégique, digitalisation et résilience organisationnelle. Le deuxième est empirique : documenter les pratiques communicationnelles observées dans des organisations haïtiennes, en distinguant les dispositifs formels, les usages informels et les pratiques numériques émergentes. Le troisième est managérial : formuler un modèle opérationnel de gouvernance communicationnelle responsable, adapté aux

organisations évoluant dans un contexte de ressources limitées et d’incertitude forte. L’originalité de la recherche tient à son ancrage haïtien, à sa prise en compte de la fragilité institutionnelle et à son effort de relier communication, performance et transformation numérique.

L’article est organisé de la manière suivante. La première section développe le cadre théorique et conceptuel. La deuxième expose la méthodologie qualitative. La troisième présente les résultats empiriques. La quatrième discute ces résultats à la lumière de la littérature et des contraintes propres au contexte haïtien. La cinquième propose un modèle de gouvernance communicationnelle responsable. La dernière section conclut en formulant des recommandations scientifiques et managériales.

2. Communication, performance et digitalisation

2.1. De la transmission d’information à la gouvernance communicationnelle

Les théories classiques de la communication ont longtemps été dominées par des modèles linéaires, centrés sur la transmission d’un message entre un émetteur et un récepteur. Le modèle de Shannon et Weaver (1949) a fourni un cadre analytique puissant pour comprendre les notions de codage, de canal, de bruit et de décodage. Toutefois, son caractère technique et mécanique limite sa capacité à saisir les dynamiques sociales, symboliques et politiques qui traversent les organisations. Dans une entreprise, un message n’est jamais seulement un flux d’information : il porte une intention, s’inscrit dans un rapport hiérarchique, mobilise des représentations, active des émotions et produit des effets sur la confiance ou la résistance.

Les approches contemporaines de la communication organisationnelle insistent donc sur la dimension interactionnelle et constitutive de la communication. La communication ne se contente pas de refléter l’organisation ; elle contribue à la produire. Les règles, les routines, les identités professionnelles, les relations de pouvoir et les formes de coopération se construisent à travers des échanges discursifs. Cette perspective est essentielle pour comprendre les organisations haïtiennes étudiées : leurs difficultés de communication ne relèvent pas seulement d’un manque d’outils, mais d’un déficit de structuration des relations de travail, d’une faible formalisation des procédures et d’une culture hiérarchique qui limite souvent la circulation ascendante de l’information.

Dans ce sens, la communication constitue une dimension de la gouvernance. Elle rend visibles les objectifs, stabilise les attentes, facilite la coordination et permet aux acteurs de comprendre le sens de

leur contribution. Une gouvernance sans communication efficace risque de se réduire à une accumulation de décisions peu comprises, tandis qu'une communication sans gouvernance claire se transforme en circulation désordonnée de messages. Le concept de gouvernance communicationnelle permet ainsi d'articuler trois exigences : clarté des responsabilités, qualité des canaux et participation des parties prenantes.

Cette perspective rejoint les travaux sur la communication stratégique, qui conçoivent la communication comme une fonction transversale de création de sens, de coordination et d'orientation des relations avec les parties prenantes, plutôt que comme un simple ensemble d'outils de diffusion (Zerfass et al., 2018).

2.2. Communication interne, engagement et performance collective

La communication interne constitue l'un des leviers les plus étudiés de la performance organisationnelle. Elle joue un rôle central dans la diffusion des objectifs, la coordination des activités, la prévention des conflits, la mobilisation des équipes et la construction du sentiment d'appartenance. Les travaux de Men (2014) montrent que la qualité du leadership influence les systèmes de communication interne et que ces systèmes contribuent aux relations employé-organisation. Ruck et Welch (2012) associent la communication interne à l'engagement dans la mesure où les salariés ont besoin de comprendre la stratégie, de disposer d'informations fiables et de percevoir que leur voix est prise en compte.

Dans les organisations haïtiennes étudiées, cette dimension prend une importance particulière. L'instabilité de l'environnement réduit la prévisibilité des opérations ; les difficultés de transport, les interruptions d'électricité, l'insécurité et la variabilité des ressources rendent nécessaire une coordination plus fine. Pourtant, les dispositifs internes observés restent souvent peu formalisés : absence de réunions régulières, communication descendante, dépendance aux messages informels, faible documentation des décisions, usage de groupes WhatsApp sans règles de suivi. Cette situation crée des coûts invisibles : malentendus, duplication des tâches, tensions entre services, rumeurs et démobilisation.

La performance ne doit donc pas être entendue uniquement comme rendement économique. Elle inclut la capacité d'une organisation à apprendre, à s'adapter, à maintenir la confiance et à préserver la continuité de ses activités. Dans les environnements fragiles, la communication interne fonctionne

comme un amortisseur de crise : elle permet de réduire l'incertitude, de partager rapidement les informations critiques et de maintenir une cohésion minimale lorsque les routines sont perturbées.

2.3. Communication externe, réputation et légitimité

La communication externe renvoie aux relations que l'organisation entretient avec ses clients, bénéficiaires, fournisseurs, autorités publiques, bailleurs, communautés locales et médias. Dans la théorie des parties prenantes, l'organisation est insérée dans un réseau d'acteurs dont les attentes, les ressources et les jugements conditionnent sa légitimité. Freeman (1984) a montré que la performance organisationnelle ne peut être pensée indépendamment des relations avec ces parties prenantes. Dans les contextes fragiles, cette approche est encore plus pertinente, car les organisations doivent souvent compenser la faiblesse des institutions formelles par des mécanismes de confiance relationnelle.

La communication externe agit ici comme signal. La théorie de la signalisation souligne que, dans des situations d'asymétrie d'information, les acteurs évaluent la fiabilité d'une organisation à partir d'indices visibles : cohérence des messages, régularité des interactions, transparence des procédures, réactivité en situation de crise, qualité de la présence numérique. En Haïti, où l'incertitude est élevée et où la défiance institutionnelle est forte, la communication devient un instrument de crédibilité. Une entreprise qui communique de manière claire sur ses services, ses contraintes, ses engagements sociaux et ses délais renforce la confiance de ses publics ; à l'inverse, le silence ou la communication contradictoire peuvent être interprétés comme un signe d'improvisation ou de manque de professionnalisme.

Cette logique concerne également les organisations publiques et les ONG. Les bailleurs et partenaires internationaux exigent de plus en plus des mécanismes de reddition de comptes, des rapports, des preuves de résultats et une communication transparente sur les ressources. La capacité à produire des informations fiables devient ainsi une condition d'accès aux financements, aux partenariats et à la reconnaissance institutionnelle.

2.4. Digitalisation : opportunités, fractures et risques organisationnels

La transformation numérique a profondément modifié les régimes de communication. Les plateformes de messagerie instantanée, les réseaux sociaux, les outils collaboratifs, les espaces de stockage en ligne et les systèmes de gestion de la relation client permettent d'accélérer la circulation de l'information, de réduire certains coûts de coordination et d'élargir les publics touchés. Les

organisations haïtiennes n'échappent pas à cette mutation. L'usage de WhatsApp, de Facebook, de courriels, de Google Drive ou de formulaires numériques est désormais fréquent, même dans de petites structures.

Toutefois, l'appropriation numérique se déploie dans un environnement inégal. Les données DataReportal montrent qu'en 2025, le taux de pénétration d'Internet en Haïti reste inférieur à 40 %, tandis que les connexions mobiles sont beaucoup plus répandues. Cette dissociation est importante : le fait de disposer d'une connexion mobile ne signifie pas nécessairement avoir accès à Internet de manière régulière, abordable et productive. Les rapports de la GSMA soulignent que, dans de nombreux pays, le principal défi n'est plus seulement la couverture, mais l'écart d'usage : des personnes vivent dans des zones couvertes par le mobile broadband sans utiliser effectivement l'Internet mobile pour des raisons de coût, de compétences, de contenus ou de confiance (GSMA, 2024).

Pour les organisations, cette situation produit une ambivalence. D'un côté, les outils numériques offrent une agilité précieuse dans un contexte d'insécurité et de dispersion géographique. Ils permettent de maintenir le lien lorsque les déplacements sont difficiles, de partager des documents rapidement et de coordonner des équipes. De l'autre, leur usage non encadré crée des risques : perte de traçabilité, confusion entre vie privée et vie professionnelle, circulation de données sensibles sur des plateformes non sécurisées, surcharge informationnelle, exclusion des salariés moins à l'aise avec les outils numériques. La digitalisation ne renforce donc la performance que si elle est accompagnée par une gouvernance des usages.

Les travaux sur la communication pour le développement et sur l'ICT4D invitent à analyser cette ambivalence sans déterminisme technologique : les outils numériques ne produisent des effets organisationnels que lorsqu'ils sont intégrés à des pratiques sociales, à des compétences et à des règles institutionnelles (Mefalopulos, 2008 ; Heeks, 2018). De même, les recherches sur la communication publique et responsable rappellent que la confiance ne dépend pas seulement de la fréquence des messages, mais de leur crédibilité, de leur accessibilité et de leur capacité à reconnaître les attentes des publics vulnérables (Canel & Luoma-aho, 2019 ; Morsing & Schultz, 2006).

La question n'est pas de savoir si les organisations haïtiennes doivent utiliser le numérique, mais comment elles peuvent l'utiliser de manière responsable. Cela implique des règles de stockage, des protocoles de validation, des normes de confidentialité, des formations et une articulation entre outils

informels et dispositifs formels. Un groupe WhatsApp peut être utile pour l'urgence, mais il ne remplace pas un procès-verbal, une plateforme documentaire ou une procédure de suivi.

2.5. Vers un cadre intégratif

À partir de ces apports, l'article propose un cadre intégratif articulant cinq dimensions : la communication comme infrastructure de coordination, la communication comme processus relationnel, la communication comme mécanisme de légitimation, la communication comme levier de performance et la communication comme capacité numérique responsable. Ce cadre permet d'analyser les pratiques observées non seulement en fonction de leur efficacité technique, mais aussi en fonction de leur capacité à produire de la confiance, de la cohésion et de la résilience. Il sert de base à l'analyse empirique présentée dans les sections suivantes.

3. Méthodologie

3.1. Design de recherche et posture épistémologique

La recherche adopte une démarche qualitative exploratoire. Ce choix se justifie par le caractère encore peu documenté de la communication d'entreprise en Haïti et par la nécessité de comprendre des pratiques situées, souvent informelles, qui ne peuvent être saisies uniquement par des indicateurs quantitatifs. L'objectif n'est pas de généraliser statistiquement à l'ensemble des organisations haïtiennes, mais de construire une compréhension analytique fine des logiques de communication dans des configurations organisationnelles variées. Le protocole privilégie ainsi la profondeur interprétative, la comparaison de cas contrastés et la triangulation entre discours, observations et documents internes.

La posture épistémologique est interprétative. Elle considère que les pratiques communicationnelles prennent sens dans des relations, des cultures organisationnelles et des contextes institutionnels. Les données recueillies sont donc traitées comme des matériaux permettant de comprendre la manière dont les acteurs définissent les problèmes de communication, évaluent leurs effets et imaginent des solutions.

3.2. Terrain et échantillon

Le terrain comprend dix organisations haïtiennes situées principalement dans le Sud-Est, tout en entretenant des relations avec des réseaux économiques, administratifs et associatifs plus larges.

L'échantillon inclut des entreprises privées, des institutions publiques locales, des organisations associatives, des ONG et des coopératives. Les cas ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné fondé sur cinq critères : diversité sectorielle, diversité de statuts juridiques, existence d'activités formalisées, exposition à des enjeux de communication interne et externe, et disponibilité d'acteurs capables de décrire les pratiques communicationnelles. Les organisations sont anonymisées afin d'éviter toute identification directe dans un environnement où les relations professionnelles et institutionnelles sont fortement interconnectées.

Tableau 1. Profil anonymisé des organisations et des répondants

Code	Type d'organisation	Secteur principal	Taille approximative	Répondants interrogés	Durée moyenne
O1	Entreprise privée	Services / commerce	10–49 employés	Dirigeant, cadre administratif	45–60 min
O2	PME privée	Agro-transformation / distribution	10–49 employés	Responsable opérationnel, agent de vente	45–55 min
O3	Institution publique locale	Administration / services publics	50–99 agents	Cadre, agent de coordination	50–70 min
O4	Établissement éducatif / formation	Éducation et services	10–49 employés	Responsable pédagogique, employé administratif	45–60 min
O5	ONG locale	Développement / action sociale	10–49 employés	Coordonnateur, chargé de projet	50–65 min
O6	Association communautaire	Mobilisation sociale	Moins de 10 permanents	Responsable, animateur communautaire	40–55 min
O7	Coopérative	Agriculture / services aux membres	10–49 membres actifs	Responsable, membre actif	45–60 min
O8	Organisation financière de proximité	Épargne / crédit / services	10–49 employés	Cadre, agent relation clientèle	45–60 min
O9	Initiative entrepreneuriale numérique	Services numériques / communication	Moins de 10 employés	Fondateur, collaborateur	40–55 min
O10	Organisation socio-sanitaire	Santé / accompagnement social	10–49 employés	Responsable, agent opérationnel	50–65 min

Sources : conception des Auteurs

Vingt entretiens semi-directifs ont été menés auprès de dirigeants, cadres intermédiaires, responsables administratifs, agents opérationnels et personnes impliquées dans les relations externes. Les entretiens, d'une durée comprise approximativement entre quarante et soixante-dix minutes, ont été complétés par des observations de réunions, d'espaces de travail, de documents internes et de pratiques numériques. Les données ont été collectées entre janvier et mars 2025 avec le consentement des participants. Les noms des organisations et des répondants sont anonymisés afin de protéger la confidentialité. Les entretiens ont porté sur les canaux internes, les relations avec les parties prenantes, les usages numériques, les situations de crise, les tensions hiérarchiques et les effets perçus sur la coordination, la confiance et la continuité des activités.

3.3. Collecte et analyse des données

Le guide d'entretien comportait cinq axes : les dispositifs de communication interne ; la communication externe et les relations avec les parties prenantes ; les usages du numérique ; les situations de crise et d'incertitude ; la perception des effets sur la coordination, la cohésion, la confiance et la performance organisationnelle. Les entretiens ont été transcrits et analysés par thématisation inductive selon l'approche de Braun et Clarke (2006), reconnue pour sa flexibilité et sa capacité à structurer des données qualitatives en thèmes interprétables. L'analyse a combiné codage ouvert, regroupement thématique, comparaison entre organisations et confrontation avec la littérature.

Afin de renforcer la rigueur, quatre procédures ont été mobilisées : triangulation des sources (entretiens, observations, documents), double lecture d'un sous-échantillon de transcriptions, recherche de cas contrastés et discussion des divergences de codage entre les auteurs. La première lecture a généré quarante-deux codes initiaux, regroupés ensuite en douze catégories intermédiaires puis en cinq thèmes analytiques : formalisation interne, coordination et engagement, communication externe et légitimité, usages numériques, professionnalisation et éthique. Les résultats ne sont pas présentés comme des statistiques représentatives, mais comme des régularités qualitatives suffisamment robustes pour nourrir une discussion théorique et managériale.

Tableau 2. Extrait de la grille de codage thématique

Thème analytique	Codes initiaux associés	Indicateurs qualitatifs	Exemples de matériaux mobilisés
Formalisation interne	Procédure absente ; réunion irrégulière ; oralité ; dépendance hiérarchique	Clarté des responsabilités, existence de supports écrits	Entretiens dirigeants/cadres, documents internes
Coordination et engagement	Retard informationnel ; rumeur ; sentiment d'exclusion ; duplication des tâches	Cohésion, compréhension des objectifs, réactivité	Entretiens employés, observations de réunions
Communication externe	Réputation ; redevabilité ; message public ; relation client/bailleur	Confiance, cohérence, fréquence des interactions	Supports de communication, entretiens relations externes
Usages numériques	WhatsApp ; courriel ; Facebook ; absence d'archivage ; confidentialité	Traçabilité, sécurité, inclusion numérique	Observations d'outils, récits d'usage
Professionnalisation	Formation ; référent communication ; charte ; indicateurs ; éthique	Capacité d'apprentissage, règles, gouvernance	Entretiens transversaux, documents de gestion

Sources : conception des Auteurs

3.4. Limites méthodologiques

L'étude présente des limites. La taille de l'échantillon ne permet pas de mesurer quantitativement l'effet de la communication sur la performance financière. Les données reposent en partie sur des déclarations d'acteurs, susceptibles d'être influencées par la désirabilité sociale ou par la prudence dans un contexte fragile. Les résultats doivent donc être interprétés comme des effets perçus sur la coordination, la cohésion, la réactivité, la confiance et la continuité organisationnelle, et non comme une estimation causale de la productivité ou de la rentabilité. Ces limites sont assumées : l'article vise à ouvrir un champ de recherche, à documenter des mécanismes qualitatifs et à proposer un cadre analytique approfondi.

3.5. Précautions éthiques et protection des données

La conduite de l'enquête a été encadrée par des précautions éthiques adaptées au contexte haïtien. Les participants ont été informés des objectifs de la recherche, du caractère volontaire de leur participation et de la possibilité de ne pas répondre à certaines questions. Aucun nom d'organisation, de répondant ou de lieu précis n'est associé aux extraits mobilisés. Les transcriptions ont été

conservées dans un espace numérique restreint, accessible uniquement aux auteurs, et les extraits cités ont été anonymisés afin d'éviter toute identification indirecte. Dans un environnement marqué par l'insécurité et les tensions institutionnelles, cette protection constitue une condition scientifique et morale de la validité de l'enquête.

Tableau 3. Caractéristiques du dispositif empirique

Dimension	Description
Période de collecte	Janvier-mars 2025
Unités observées	Dix organisations haïtiennes privées, publiques, associatives, coopératives et ONG
Données principales	Vingt entretiens semi-directifs et observations de pratiques communicationnelles
Méthode d'analyse	Thématisation inductive inspirée de Braun et Clarke (2006)
Objectif	Comprendre les liens entre communication, digitalisation, cohésion et performance organisationnelle

Sources : conception des Auteurs

4. Résultats

4.1. Une communication interne faiblement institutionnalisée

Le premier résultat concerne la faible institutionnalisation de la communication interne. Dans la majorité des organisations étudiées, la circulation de l'information repose sur des arrangements informels, des messages oraux, des appels téléphoniques, des groupes WhatsApp ou des instructions directes de la direction. Les réunions formalisées sont irrégulières, les comptes rendus rarement systématiques et les responsabilités communicationnelles peu définies. Cette situation n'implique pas une absence de communication ; elle révèle plutôt un mode de communication de type bricolé, fortement dépendant des personnes et de la proximité relationnelle.

Ce mode de fonctionnement peut produire une certaine agilité à court terme. Dans un environnement instable, les organisations cherchent des solutions rapides, peu coûteuses et immédiatement disponibles. Toutefois, l'absence de procédure pose problème dès que la structure grandit, que les activités se complexifient ou que les équipes sont dispersées. Les mêmes informations circulent différemment selon les services ; certains employés sont informés tardivement ; des décisions importantes ne sont pas documentées ; les nouveaux entrants peinent à comprendre les normes internes. La communication informelle devient alors une source de dépendance à quelques individus clés.

Un responsable administratif d'une PME résume cette situation en déclarant : « Il n'y a pas vraiment de procédure pour faire circuler l'information. Chacun se débrouille avec ce qu'il entend ou ce que le chef lui dit. » Ce témoignage illustre la fragilité d'une communication centrée sur la hiérarchie et l'oralité. Lorsque l'information dépend du chef ou d'un petit cercle, elle devient sélective, instable et difficilement vérifiable. La coordination collective s'en trouve affaiblie.

4.2. Des effets sur la cohésion, l'engagement et la performance

Le deuxième résultat concerne les effets de cette faible structuration sur la cohésion et la performance. Plusieurs répondants indiquent qu'ils ne sont pas toujours informés des priorités, des changements de procédure ou des critères d'évaluation. Cette incertitude affaiblit le sentiment d'appartenance et nourrit parfois un sentiment d'exclusion. Dans les institutions publiques et les organisations hiérarchisées, certains employés déclarent apprendre les décisions par des canaux externes ou par rumeur. Une agente de coordination explique : « Parfois, on découvre les décisions dans la presse locale. Personne ne nous explique les changements. On doit s'adapter sans comprendre. »

Ces propos montrent que la communication interne n'est pas seulement une question de confort informationnel. Elle influence la manière dont les salariés interprètent leur rôle, leur utilité et la reconnaissance de leur contribution. Lorsque l'information circule mal, les salariés peuvent se retirer symboliquement du projet collectif. Ils exécutent les tâches mais ne s'identifient pas aux objectifs. Cette dissociation entre travail prescrit et sens partagé est un facteur de démobilisation.

Sur le plan opérationnel, les effets sont également visibles : duplication des tâches, retards, conflits d'interprétation, erreurs de transmission, faiblesse du suivi. La performance devient alors moins une question de compétence individuelle qu'un problème de coordination. Certaines organisations disposent de personnels motivés et compétents, mais l'absence de système de communication limite leur efficacité collective.

4.3. Une digitalisation pragmatique, rapide mais peu gouvernée

Le troisième résultat porte sur l'usage des outils numériques. Toutes les organisations étudiées utilisent des outils numériques, mais rarement dans le cadre d'une stratégie formalisée. WhatsApp est l'outil le plus mentionné. Il sert à coordonner les équipes, transmettre des consignes, envoyer des documents, informer des absences, organiser des réunions et échanger avec des partenaires. Les

courriels sont utilisés pour les communications plus formelles, surtout avec les bailleurs ou les institutions, tandis que Facebook joue un rôle important dans la visibilité externe.

Cet usage pragmatique est compréhensible. Les outils numériques permettent de maintenir les interactions lorsque les déplacements sont difficiles ou dangereux. Ils offrent une rapidité précieuse dans un contexte où la continuité du travail peut être perturbée par l'insécurité, les problèmes de transport, les coupures d'électricité ou l'indisponibilité physique des acteurs. En ce sens, la digitalisation informelle participe à la résilience quotidienne des organisations.

Cependant, cette digitalisation non gouvernée produit aussi des risques. Les décisions prises dans des groupes de messagerie ne sont pas toujours archivées ; les responsabilités ne sont pas clarifiées ; les documents circulent sans contrôle de version ; les données sensibles peuvent être partagées dans des espaces non sécurisés ; les employés peuvent se sentir sollicités en permanence. L'absence de charte numérique ou de protocole de confidentialité montre que les organisations ont adopté les outils plus vite qu'elles n'ont élaboré les règles nécessaires à leur usage professionnel.

4.4. Une attente forte de professionnalisation

Malgré ces limites, les entretiens révèlent une forte attente de professionnalisation. Les cadres intermédiaires souhaitent disposer de procédures plus claires, de formations, de supports partagés et d'espaces d'échange. Les employés demandent davantage de transparence sur les décisions et sur les objectifs. Les dirigeants reconnaissent souvent l'importance de la communication, mais hésitent à y consacrer des ressources spécifiques, soit par manque de moyens, soit parce qu'ils la considèrent encore comme une compétence implicite plutôt qu'une fonction stratégique.

Cette tension entre reconnaissance discursive et faible investissement est centrale. La communication est jugée importante lorsque surviennent des crises, des conflits ou des incompréhensions, mais elle est rarement anticipée comme une dimension structurelle de la gestion. Les organisations réagissent aux problèmes de communication plutôt qu'elles ne les préviennent. Ce constat constitue l'un des apports principaux de l'étude : la performance communicationnelle ne dépend pas seulement de la bonne volonté des acteurs, mais de la mise en place de dispositifs stables, de rôles identifiés et de compétences reconnues.

Les extraits anonymisés ci-dessous illustrent la variété des situations observées. Ils ne visent pas à remplacer l'analyse thématique, mais à rendre plus visibles les mécanismes empiriques qui relient communication interne, communication externe, usage numérique et attentes de professionnalisation.

Tableau 4. Extraits anonymisés des entretiens et interprétation

Thème	Extrait anonymisé	Interprétation
Communication interne	« L'information arrive souvent par la bouche d'un collègue avant d'arriver officiellement. Cela crée des malentendus. » (O3, agent)	La circulation informelle compense l'absence de procédure, mais fragilise la fiabilité des décisions.
Communication externe	« Quand nous ne communiquons pas régulièrement, les partenaires pensent que le projet est bloqué ou que nous cachons quelque chose. » (O5, chargé de projet)	La régularité des messages soutient la confiance des bailleurs et des partenaires.
Usage numérique	« WhatsApp nous aide beaucoup, mais parfois on ne sait plus ce qui est une décision officielle et ce qui est seulement une discussion. » (O2, responsable opérationnel)	La rapidité numérique ne garantit pas la traçabilité ni la clarification des responsabilités.
Tensions hiérarchiques	« Les décisions sont expliquées après coup. Les employés appliquent, mais ils ne comprennent pas toujours pourquoi. » (O4, employé administratif)	Une communication descendante limite l'appropriation et l'engagement.
Professionnalisation	« Il faudrait quelqu'un qui organise les messages, les comptes rendus et les relations avec le public. Aujourd'hui, chacun fait comme il peut. » (O7, responsable)	Les acteurs perçoivent la communication comme une fonction à structurer, non comme une tâche improvisée.

Sources : conception des Auteurs à partir de l'enquête de terrain en 2025

Tableau 5. Synthèse des résultats empiriques

Résultat	Manifestations observées	Effets organisationnels	Enjeu stratégique
Faible structuration interne	Réunions irrégulières, absence de procédures, dépendance à l'oralité	Malentendus, retards, silos	Institutionnaliser les canaux
Communication descendante	Centralisation de l'information, faible feedback	Démobilisation, faible engagement	Construire une communication participative
Digitalisation informelle	WhatsApp, emails, réseaux sociaux sans règles	Agilité mais faible traçabilité	Gouverner les usages numériques
Attente de professionnalisation	Demandes de formation et de clarté	Potentiel de transformation	Reconnaître la communication comme fonction stratégique

Sources : conception des Auteurs à partir de l'enquête de terrain en 2025

4.5. Variations selon les types d'organisations

Les résultats montrent que les contraintes communicationnelles ne se distribuent pas de manière homogène selon les types d'organisations. Les entreprises privées insistent davantage sur la relation client, la réputation et la continuité commerciale. Les institutions publiques locales sont davantage confrontées à la lenteur des circuits hiérarchiques, à la faible formalisation des messages administratifs et à la nécessité de rendre intelligibles les décisions auprès des usagers. Les ONG et associations accordent une place importante à la redevabilité envers les bailleurs et les communautés, tandis que les coopératives soulignent la difficulté de maintenir un dialogue régulier avec des membres dispersés. Cette différenciation confirme que la gouvernance communicationnelle responsable doit être proportionnée au statut, à la taille et aux publics de chaque organisation.

Tableau 6. Contraintes communicationnelles selon les types d'organisations

Type d'organisation	Contraintes dominantes	Canaux privilégiés	Priorité de professionnalisation
Entreprise privée	Relation client, réputation, réactivité commerciale	Téléphone, WhatsApp, Facebook, contact direct	Planifier les messages et archiver les décisions commerciales
Institution publique locale	Hiérarchie, lenteur administrative, faible feedback	Notes, réunions, messages formels et informels	Clarifier les responsabilités et la communication usagers
ONG / association	Redevabilité, relation bailleurs, mobilisation communautaire	Rapports, réunions, réseaux sociaux, terrain	Structurer la preuve des résultats et le dialogue communautaire
Coopérative	Participation des membres, information dispersée, confiance interne	Réunions, messages mobiles, relais locaux	Renforcer la communication participative et la mémoire collective
Initiative numérique	Visibilité, confidentialité, vitesse, image publique	Plateformes numériques, courriel, réseaux sociaux	Formaliser la gouvernance des données et des contenus

Sources : conception des Auteurs à partir de l'enquête de terrain en 2025

5. Discussion

5.1. Communication et fragilité : une capacité organisationnelle sous-estimée

Les résultats confirment que la communication d'entreprise constitue une capacité organisationnelle. Dans les organisations haïtiennes étudiées, les difficultés ne tiennent pas seulement à l'absence d'outils ; elles expriment un déficit de formalisation, de reconnaissance et d'apprentissage collectif. Une organisation peut disposer de téléphones, de messageries et de réseaux sociaux sans posséder pour autant une stratégie communicationnelle. La communication devient stratégique lorsqu'elle est reliée aux objectifs, aux responsabilités, aux publics et aux mécanismes d'évaluation.

Dans un contexte fragile, cette capacité est encore plus déterminante. Les perturbations externes rendent nécessaire une circulation rapide et fiable de l'information. L'insécurité peut empêcher des réunions physiques ; l'instabilité économique modifie les priorités ; les urgences humanitaires ou sociales affectent les équipes ; la défiance institutionnelle rend la communication externe plus délicate. Dans ces conditions, une organisation qui communique mal est moins capable de s'adapter, même si elle dispose de ressources matérielles.

5.2. Le paradoxe de l’informalité

L’informalité constitue un trait ambivalent des pratiques observées. Elle permet une adaptation rapide, une proximité relationnelle et une économie de coûts. Elle correspond aussi à une culture de communication où l’oralité, la relation personnelle et la confiance interindividuelle jouent un rôle important. Mais elle devient problématique lorsqu’elle remplace durablement les procédures. L’informalité permet de faire fonctionner l’organisation malgré les contraintes ; elle ne suffit pas à construire une organisation apprenante et transparente.

Ce paradoxe est particulièrement visible dans l’usage de WhatsApp. L’outil facilite la réactivité, mais il brouille les frontières entre consigne officielle, opinion personnelle, message urgent et échange informel. Sans règles, l’organisation risque de confondre rapidité et qualité communicationnelle. Or, une communication efficace ne se mesure pas seulement à la vitesse de circulation de l’information ; elle se mesure aussi à sa fiabilité, sa traçabilité, sa compréhension et son appropriation.

5.3. Digitalisation responsable et inclusion

La digitalisation est souvent présentée comme une solution évidente aux problèmes de communication. L’étude invite à nuancer cette vision. Les outils numériques peuvent renforcer l’efficacité, mais ils peuvent aussi reproduire ou accentuer les inégalités. Les salariés qui disposent d’un smartphone récent, d’une connexion stable et de compétences numériques bénéficient davantage des nouveaux canaux. Ceux qui vivent dans des zones mal connectées, disposent de peu de données mobiles ou sont moins familiers avec les outils peuvent être marginalisés. La transformation numérique doit donc être pensée comme un projet d’inclusion, non comme une simple adoption d’applications.

Les données disponibles sur Haïti renforcent cette analyse. Malgré un nombre important de connexions mobiles, moins de la moitié de la population utilise Internet de manière effective. Les organisations ne peuvent donc pas supposer une homogénéité d’accès et de compétences. Elles doivent concevoir des dispositifs hybrides combinant numérique et présentiel, écrit et oral, formel et relationnel. La communication responsable consiste précisément à choisir les canaux en fonction des publics et des contraintes, plutôt qu’à imposer une modernisation uniforme.

5.4. Communication, légitimité et confiance

La communication externe apparaît comme un enjeu de légitimité. Les organisations haïtiennes évoluent dans un environnement où la confiance est fragile. Les clients, bénéficiaires, bailleurs, communautés et partenaires cherchent des signes de fiabilité. Une communication cohérente, régulière et transparente peut donc devenir un avantage stratégique. À l'inverse, les messages contradictoires, les silences prolongés ou les promesses non tenues détériorent rapidement la crédibilité.

La légitimité n'est pas seulement réputationnelle ; elle est opérationnelle. Une organisation jugée fiable obtient plus facilement l'adhésion de ses employés, la coopération des partenaires et la confiance des publics. La communication produit ainsi des ressources immatérielles qui soutiennent la performance. Dans les environnements fragiles, ces ressources sont souvent aussi importantes que les ressources financières.

5.5. Vers une gouvernance communicationnelle responsable

À partir des résultats, il est possible de définir la gouvernance communicationnelle responsable comme l'ensemble des principes, dispositifs et compétences permettant à une organisation de produire une information claire, fiable, participative, éthique et adaptée à son environnement. Elle ne se réduit pas à un service communication ; elle implique la direction, les cadres, les employés et les partenaires. Elle suppose que la communication soit intégrée aux processus de décision et non ajoutée après coup.

Cette gouvernance repose sur cinq piliers : formaliser les canaux, professionnaliser les compétences, sécuriser les outils numériques, instaurer des espaces de feedback et évaluer régulièrement les pratiques. Elle doit être proportionnée aux ressources des organisations. Une petite entreprise n'a pas nécessairement besoin d'un service complet de communication, mais elle peut adopter une charte, organiser des réunions régulières, désigner un référent, archiver les décisions et clarifier les usages numériques.

Tableau 7. Modèle intégré de gouvernance communicationnelle responsable

Pilier	Objectif	Outils possibles	Indicateurs de suivi
Formalisation	Stabiliser les flux d'information	Procédures, calendrier de réunions, comptes rendus	Taux de réunions tenues, délais de diffusion
Participation	Renforcer l'engagement	Feedback, boîtes à idées, espaces de dialogue	Nombre de propositions, perception d'écoute
Digitalisation responsable	Améliorer la coordination sans exclure	Charte numérique, stockage sécurisé, formation	Respect des protocoles, incidents de données
Communication externe	Construire la confiance	Plan de communication, messages publics, redevabilité	Régularité des publications, satisfaction des parties prenantes
Apprentissage	Transformer les pratiques	Évaluation interne, retours d'expérience, formation continue	Nombre de formations, améliorations mises en œuvre

Sources : conception des Auteurs à partir de l'enquête de terrain en 2025

6. Vers un modèle opérationnel de transformation communicationnelle

Un dernier prolongement concerne la formation des dirigeants. Dans plusieurs organisations observées, la communication reste associée à la personnalité du responsable plutôt qu'à une compétence professionnelle transmissible. Or, dans les contextes de fragilité, le leadership communicationnel doit devenir une compétence collective : savoir expliquer une décision, reconnaître une difficulté, organiser un feedback, arbitrer entre rapidité et fiabilité, et maintenir la confiance dans l'incertitude. La formation des dirigeants et des cadres intermédiaires devrait donc intégrer des modules de communication stratégique, de communication interculturelle, de gestion de crise et d'éthique numérique. Cette professionnalisation n'a pas seulement une valeur technique ; elle peut contribuer à transformer la culture managériale en favorisant une gouvernance plus transparente, plus participative et plus responsable. Elle constitue, à ce titre, une condition de consolidation institutionnelle dans les organisations haïtiennes.

6.1. De la fonction de communication au système communicationnel

Le modèle doit ensuite organiser les temporalités. Certaines informations relèvent de l'urgence : sécurité, fermeture, retard, rupture d'approvisionnement, changement immédiat de procédure. D'autres relèvent de la coordination régulière : objectifs, réunions, suivi des tâches, planning. D'autres encore relèvent de la construction symbolique : valeurs, identité, résultats, reconnaissance,

stratégie. L'un des problèmes observés dans les organisations haïtiennes étudiées est la confusion entre ces temporalités : des informations stratégiques sont traitées comme de simples messages instantanés, tandis que des urgences sont parfois noyées dans des flux informels. Une gouvernance communicationnelle mature doit clarifier ces temporalités pour éviter que la rapidité numérique ne remplace la hiérarchisation des priorités.

Un modèle opérationnel doit donc penser la communication comme un système. Ce système commence par la cartographie des publics internes et externes. À l'interne, il faut distinguer les dirigeants, les cadres intermédiaires, les employés opérationnels, les nouveaux entrants, les travailleurs temporaires et les représentants du personnel lorsqu'ils existent. À l'externe, il faut identifier les clients, bénéficiaires, fournisseurs, partenaires financiers, autorités publiques, médias, communautés locales et diasporas. Chaque public a des besoins d'information différents, des niveaux d'accès différents et des attentes spécifiques. La même information ne peut pas être diffusée selon le même format à tous les publics sans risque de malentendu.

Les résultats invitent à dépasser une approche centrée sur la seule création d'un poste ou d'un service de communication. Une organisation peut disposer d'un responsable communication sans pour autant posséder un système communicationnel. Un système suppose l'articulation de plusieurs composantes : une vision stratégique, des canaux définis, des responsabilités explicites, des routines de feedback, des supports documentaires, des compétences distribuées et des indicateurs d'évaluation. Dans les organisations étudiées, la faiblesse principale ne réside pas toujours dans l'absence totale d'outils, mais dans l'absence d'articulation entre les outils. Les messages circulent, mais ils ne construisent pas nécessairement une mémoire collective ; les décisions sont annoncées, mais elles ne sont pas toujours expliquées ; les urgences sont gérées, mais elles ne débouchent pas sur un apprentissage organisationnel.

6.2. Une matrice de maturité communicationnelle adaptée aux organisations haïtiennes

La matrice met également en évidence que la digitalisation ne constitue qu'une dimension de la maturité. Une organisation peut utiliser de nombreux outils numériques tout en restant au niveau réactif si ces outils ne sont pas gouvernés. À l'inverse, une organisation disposant de peu d'outils peut atteindre une maturité supérieure si elle formalise ses procédures, organise le feedback, archive correctement les décisions et respecte des règles éthiques. Cette distinction est fondamentale pour éviter une vision techniciste de la modernisation.

Cette matrice ne vise pas à classer les organisations de manière normative, mais à fournir un outil d'auto-diagnostic. Elle permet à une petite entreprise, une coopérative ou une ONG de se situer et d'identifier des progrès réalisables. Dans un environnement de ressources limitées, l'objectif n'est pas de reproduire les standards de grandes entreprises internationales, mais de construire une progression adaptée. Le passage du niveau réactif au niveau structuré peut déjà produire des effets importants : clarification des responsabilités, réduction des malentendus, amélioration de la confiance interne et meilleure traçabilité des décisions. Le passage vers les niveaux intégrés suppose davantage d'investissement, mais peut être progressif et soutenu par la formation.

Pour rendre les recommandations opérationnelles, l'article propose une matrice de maturité communicationnelle en quatre niveaux. Le premier niveau est celui de la communication réactive. L'organisation communique lorsqu'un problème survient ; les canaux sont informels ; l'information dépend de la direction ; les documents sont peu archivés. Ce niveau correspond à plusieurs cas observés dans l'enquête. Le deuxième niveau est celui de la communication structurée minimale. L'organisation dispose de réunions régulières, de supports écrits, d'un référent communication et de procédures simples. Le troisième niveau est celui de la communication intégrée : la communication est reliée aux objectifs stratégiques, aux indicateurs de performance, à la gestion des ressources humaines et aux relations avec les parties prenantes. Le quatrième niveau est celui de la communication apprenante et responsable : l'organisation évalue ses pratiques, protège les données, forme ses équipes, intègre les feedbacks et adapte ses dispositifs aux transformations du contexte.

6.3. Indicateurs d'évaluation de la performance communicationnelle

La construction d'indicateurs communicationnels permet également de relier la communication à la performance globale. Les organisations ont souvent du mal à investir dans la communication parce qu'elles n'en voient pas immédiatement le rendement. Or, une meilleure communication peut réduire des coûts cachés : réunions inutiles, erreurs, conflits, retards, départs de salariés, perte de clients, incompréhensions avec les bailleurs. Ces coûts sont rarement comptabilisés, mais ils pèsent sur la performance. Une approche scientifique de la communication doit donc rendre visibles ces coûts et ces gains potentiels.

Ces indicateurs doivent être utilisés avec prudence. Ils ne doivent pas transformer la communication en bureaucratie de reporting. Leur fonction première est d'ouvrir un dialogue réflexif. Par exemple, si les salariés déclarent ne pas comprendre les décisions stratégiques, la solution n'est pas simplement

d'augmenter le nombre de messages ; il faut interroger la clarté, le moment, le canal et la possibilité de poser des questions. De même, si une organisation publie régulièrement sur les réseaux sociaux mais reçoit peu d'interactions ou des commentaires négatifs, elle doit analyser la pertinence du contenu et la relation avec ses publics, non seulement la fréquence de publication.

Pour rendre les recommandations évaluables, il est utile de proposer une batterie d'indicateurs permettant d'apprécier la performance communicationnelle sans la réduire à une logique purement quantitative. Les indicateurs doivent combiner mesures de processus, de perception et d'effets. Les indicateurs de processus portent sur la fréquence des réunions, les délais de diffusion des comptes rendus, l'existence de procédures et la régularité des publications externes. Les indicateurs de perception portent sur la compréhension des objectifs, la confiance envers la direction, le sentiment d'écoute et la perception de la transparence. Les indicateurs d'effets portent sur la réduction des erreurs de coordination, le taux de résolution des conflits, la fidélisation des employés, la satisfaction des clients ou bénéficiaires et la capacité à maintenir l'activité en période de perturbation.

6.4. La communication de crise comme compétence centrale

La communication de crise est aussi un espace d'éthique. Il ne s'agit pas de manipuler les perceptions, mais de fournir des informations fiables, de reconnaître les limites de l'organisation, d'éviter les promesses irréalistes et de respecter la dignité des publics affectés. Dans un contexte de fragilité, cette éthique est cruciale : les parties prenantes sont souvent exposées à des vulnérabilités importantes, et une communication irresponsable peut aggraver leur situation.

Les organisations étudiées disposent rarement de tels protocoles. Elles réagissent au cas par cas, en fonction de l'expérience des dirigeants. Cette réactivité peut suffire pour des incidents mineurs, mais elle devient insuffisante lorsque les perturbations sont répétées ou que les publics concernés sont nombreux. Une crise mal communiquée peut amplifier la crise elle-même : rumeurs, panique, perte de confiance, interprétations contradictoires. À l'inverse, une communication claire et empathique peut réduire l'incertitude, maintenir la confiance et favoriser la coopération.

L'environnement haïtien rend particulièrement nécessaire le développement d'une communication de crise. Les organisations peuvent être confrontées à des épisodes d'insécurité, à des blocages de routes, à des catastrophes naturelles, à des perturbations énergétiques, à des tensions sociales ou à des ruptures d'approvisionnement. La communication de crise ne se limite pas à publier un communiqué ; elle suppose une préparation en amont. Il faut identifier les scénarios probables, désigner les porte-

parole, définir les canaux d'urgence, préparer des messages types, établir des listes de contacts, protéger les informations sensibles et organiser le retour d'expérience après la crise.

7. Recommandations managériales

La première recommandation consiste à reconnaître la communication comme une fonction stratégique, même dans les petites organisations. Cela implique de désigner un responsable ou un référent, de définir ses responsabilités, de l'associer aux décisions et de lui donner les moyens minimaux d'agir. La communication ne peut rester une tâche diffuse que chacun assume partiellement sans coordination.

La deuxième recommandation porte sur la formalisation graduelle. Il ne s'agit pas de bureaucratiser les organisations, mais de construire des repères simples : fréquence des réunions, format des comptes rendus, canaux officiels, modalités de validation des messages, règles de diffusion des informations sensibles. Une formalisation légère peut réduire fortement les malentendus et renforcer la mémoire organisationnelle.

La troisième recommandation concerne la formation. Les dirigeants, cadres et employés doivent être formés aux compétences de base : rédaction professionnelle, communication interpersonnelle, gestion de réunion, usage responsable des réseaux sociaux, protection des données, communication de crise. Ces formations doivent être adaptées au contexte local, en tenant compte des niveaux de littératie numérique et des contraintes matérielles.

La quatrième recommandation vise la gouvernance numérique. Les organisations doivent distinguer les canaux d'urgence, les canaux de décision, les espaces d'archivage et les supports de communication externe. Elles doivent éviter que les groupes informels deviennent le seul lieu de décision. Les outils numériques doivent être accompagnés de règles : qui peut publier, où stocker, comment valider, combien de temps conserver, comment protéger les données personnelles.

La cinquième recommandation porte sur l'évaluation. Les organisations devraient intégrer des indicateurs communicationnels dans leurs tableaux de bord : délai de circulation de l'information, satisfaction des employés, fréquence des réunions, taux de participation, qualité des retours clients, cohérence de la présence numérique. Ces indicateurs ne doivent pas être utilisés comme instruments de contrôle punitif, mais comme supports d'apprentissage.

Tableau 8. Recommandations hiérarchisées selon les capacités organisationnelles

Niveau de capacité	Actions prioritaires	Acteurs responsables	Résultats attendus
Petites structures	Référent communication, réunion régulière, compte rendu simple, charte WhatsApp	Dirigeant, référent interne	Réduction des malentendus et meilleure mémoire organisationnelle
Structures intermédiaires	Plan de communication, cartographie des publics, protocole de crise, archivage numérique	Direction, cadres, responsable administratif	Coordination renforcée, meilleure réactivité et confiance interne
Organisations avec partenaires/bailleurs	Redevabilité, calendrier de reporting, messages publics validés, indicateurs de satisfaction	Direction, chargé de projet, communication externe	Crédibilité accrue et relations partenaires stabilisées
Organisations fortement digitalisées	Gouvernance des données, sécurité, formation, séparation urgence/décision/archivage	Direction, référent numérique, équipes	Traçabilité, protection des données et usage responsable des plateformes

Sources : conception des Auteurs à partir de l'enquête de terrain en 2025

8. Apports scientifiques

L'article apporte trois contributions scientifiques. Premièrement, il enrichit la littérature sur la communication organisationnelle en l'inscrivant dans un contexte de fragilité. La plupart des travaux empiriques sur la communication d'entreprise se concentrent sur des organisations situées dans des environnements institutionnels relativement stables. Or, les contextes comme Haïti montrent que la communication doit aussi être pensée comme une capacité de survie, d'adaptation et de reconstruction de la confiance.

Deuxièmement, l'article met en relation communication et digitalisation à partir d'une perspective non techniciste. Il montre que la digitalisation ne transforme pas automatiquement les organisations. Elle peut produire de la rapidité sans produire de gouvernance, de la connectivité sans produire de coordination, de la visibilité sans produire de légitimité. La question décisive est celle de l'appropriation responsable des outils.

Troisièmement, l'article propose un modèle intégré de gouvernance communicationnelle responsable. Ce modèle peut être mobilisé dans d'autres contextes du Sud global, notamment dans les organisations confrontées à une faible institutionnalisation, à des contraintes de ressources et à une

transformation numérique inégale. Il fournit une base pour de futures recherches comparatives et quantitatives.

9. Limites et perspectives de recherche

La principale limite de cette recherche tient à la taille de l'échantillon et à son caractère qualitatif. Les vingt entretiens permettent d'identifier des régularités fortes, mais ne suffisent pas à mesurer l'ampleur statistique des liens entre communication et performance. Une enquête quantitative auprès d'un nombre plus important d'organisations permettrait de tester les relations entre formalisation communicationnelle, engagement, satisfaction, productivité et réputation.

Une deuxième limite concerne le périmètre territorial. L'étude porte principalement sur des organisations accessibles dans un contexte spécifique. Des comparaisons avec Port-au-Prince, le Nord, l'Artibonite ou d'autres pays de la Caraïbe francophone permettraient de distinguer ce qui relève du contexte haïtien général et ce qui relève de configurations locales. Une approche comparative avec la Martinique, la Guadeloupe ou la République dominicaine serait particulièrement utile pour comprendre l'effet des institutions, des infrastructures et des cultures managériales.

Une troisième perspective concerne la longitudinalité. Les pratiques de communication se transforment dans le temps, surtout sous l'effet de la digitalisation et des crises. Des recherches longitudinales pourraient suivre l'évolution d'organisations qui mettent en place des chartes numériques, des dispositifs participatifs ou des services communication. Elles permettraient d'évaluer les effets réels de ces transformations sur la performance et la résilience.

10. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le rôle de la communication d'entreprise dans la performance organisationnelle en contexte haïtien. À partir d'une enquête qualitative conduite auprès de dix organisations, elle montre que la communication constitue une ressource stratégique encore insuffisamment institutionnalisée. Les organisations étudiées communiquent beaucoup, mais souvent sans procédures stables, sans gouvernance claire et sans dispositif d'évaluation. Elles utilisent les outils numériques par nécessité, notamment pour maintenir la coordination dans un environnement instable, mais cette appropriation reste fréquemment informelle et peu sécurisée.

Quatre résultats principaux se dégagent. D’abord, la communication interne reste faiblement formalisée, ce qui limite la coordination et renforce la dépendance à l’oralité et aux relations personnelles. Ensuite, cette faiblesse affecte la cohésion, l’engagement, la réactivité et la continuité organisationnelle, sans que l’étude prétende mesurer causalement la performance financière. Troisièmement, la digitalisation ouvre des possibilités importantes mais produit aussi des risques de traçabilité, de sécurité, de surcharge et d’exclusion lorsqu’elle n’est pas gouvernée. Enfin, les acteurs interrogés expriment une attente nette de professionnalisation : formation, clarification des rôles, règles de diffusion, outils partagés et reconnaissance de la communication comme fonction stratégique.

La contribution centrale de l’article est de proposer une lecture responsable et contextualisée de la communication d’entreprise. En Haïti, la communication ne peut être pensée comme une simple technique importée de modèles managériaux standardisés. Elle doit être adaptée aux réalités sociales, culturelles, numériques et institutionnelles du pays, notamment à la coexistence du français et du créole, aux inégalités d’accès numérique, aux contraintes sécuritaires et à l’importance des relations communautaires. Elle doit renforcer la confiance, créer des espaces de participation, sécuriser les informations et soutenir la résilience organisationnelle.

Sur le plan managérial, les résultats invitent à privilégier des actions graduelles : désigner un référent communication, formaliser les canaux essentiels, organiser des feedbacks, former les équipes, sécuriser les usages numériques et intégrer quelques indicateurs simples dans les tableaux de bord. Ces mesures ne supposent pas nécessairement de lourds investissements ; elles exigent surtout une reconnaissance de la communication comme capacité collective. Pour la recherche, l’article ouvre plusieurs pistes : enquêtes quantitatives sur un échantillon élargi, comparaison entre régions et secteurs, suivi longitudinal de la professionnalisation communicationnelle et analyse des effets des dispositifs numériques responsables sur la confiance et la performance perçue.

Références

1. Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication*. McGraw-Hill.
2. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

3. Canel, M. J., & Luoma-aho, V. (2019). *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Wiley Blackwell.
4. Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
5. Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice* (6th ed.). Sage.
6. DataReportal. (2025). *Digital 2025: Haiti*. <https://datareportal.com/reports/digital-2025-haiti>
7. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
8. GSMA Intelligence. (2024). *The State of Mobile Internet Connectivity 2024*. <https://www.gsmainelligence.com/research/the-state-of-mobile-internet-connectivity-2024>
9. Hargie, O., & Tourish, D. (2009). *Auditing Organizational Communication*. Routledge.
10. Heeks, R. (2018). *Information and Communication Technology for Development (ICT4D)*. Routledge.
11. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
12. Mefalopulos, P. (2008). *Development Communication Sourcebook: Broadening the Boundaries of Communication*. World Bank.
13. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256-279. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719>
14. Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
15. Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
16. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
17. Spence, M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.
18. World Bank. (2018). *Haiti: New WB report calls for strengthening urban resilience*. <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/01/23/haiti-new-wb-report-calls-for-strengthening-urban-resilience>

19. World Bank. (2025). World Bank announces new strategy for Haiti.
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/03/04/world-bank-announces-new-strategy-for-haiti>
20. Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487-505.