



Vers une politique de communication interne socialement
responsable en période de changement

Rapport de recherche réalisé pour le compte du SPF Emploi,
Travail et Concertation sociale avec le soutien du Fonds
Social Européen

Mai 2012

Auteurs :

Christine Donjean, maitre de conférence UCL, membre du LASCO

Christine Hambursin, chercheure UCL, membre du LASCO

François Lambotte, professeur UCL, membre du LASCO

Philippe Scieur, professeur UCL, directeur du CERIO

Coordinatrice : Fabienne Thomas, directrice CECOM



Service public fédéral
**Emploi, Travail
et Concertation sociale**



Federale Overheidsdienst
**Werkgelegenheid, Arbeid
en Sociaal Overleg**

Table des matières

VERS UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE SOCIALEMENT RESPONSABLE EN PERIODE DE CHANGEMENT RAPPORT DE RECHERCHE REALISE POUR LE COMPTE DU SPF EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE AVEC LE SOUTIEN DU FONDS SOCIAL EUROPEEN.....	1
TABLE DES MATIERES.....	2
INTRODUCTION GENERALE.....	6
POSTULATS ET LIMITES DU PRÉSENT TRAVAIL.....	8
SECTION I REVUE DE LA LITTERATURE EN COMMUNICATION ET APPROCHE SOCIOLOGIQUE .	10
CHAPITRE 1. COMMUNICATION ET CHANGEMENT : REVUE DE LITTERATURE	10
1. LE CONTEXTE	10
2. DEFINIR LE CHANGEMENT.....	11
3. LES TYPOLOGIES DU CHANGEMENT.....	16
4. LES CONSEQUENCES DU CHANGEMENT.....	17
5. CONSTATS ET ROLE DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT.....	19
5.1. LES DIFFERENTS PUBLICS, ACTEURS DU CHANGEMENT.....	21
5.1.1. <i>Caractéristiques des personnes : sexe et statut</i>	22
5.2. LA CULTURE DE L'ENTREPRISE	23
6. L'EMISSION DU CHANGEMENT ET DE LA COMMUNICATION.....	25
6.1. LES SOURCES DE L'INFORMATION EN PERIODE DE CHANGEMENT	25
6.2. LA PRISE DE DECISION : ENTRE DISCOURS ET ACTION	25
6.3. LE ROLE DU SUPERIEUR DIRECT	26
7. LA RECEPTION DU CHANGEMENT ET DE SA COMMUNICATION.....	29
7.1. L'INTERPRETATION DU CHANGEMENT PAR LES ACTEURS, LA NOTION DU « FRAME ».....	29
7.2. LA RESISTANCE AU CHANGEMENT	32
7.2.1. <i>Les origines de la résistance au changement</i>	34
7.2.2. <i>Les comportements de résistance face au changement</i>	36
7.2.3. <i>Les attitudes de résistance face au changement</i>	37
7.2.4. <i>Les réponses classiques</i>	37
7.3. LES RUMEURS	38
7.4. LES PREFERENCES DES EMPLOYES EN TERMES DE COMMUNICATION	39
8. LES DISPOSITIFS DE PRODUCTION ET DE CO-PRODUCTION DE LA COMMUNICATION	40
8.1. PRINCIPES ET OBJECTIFS DE COMMUNICATION.....	40
8.2. LA PARTICIPATION DANS LE PROCESSUS DE CHANGEMENT.....	44
8.3. « CONSEILS » EN TERMES DE CONTENU	45
8.4. LES CONSEILS DES MANAGERS ET CONSULTANTS	53
8.5. LA TEMPORALITE DES COMMUNICATIONS.....	54
8.6. LES MOYENS DE COMMUNICATION	56

9. LES ELEMENTS MANQUANTS DANS LA LITTERATURE.....	58
10. PISTES ET OUVERTURES	59
CHAPITRE 2. EVOLUTION DE LA RELATION DE TRAVAIL ET LA QUESTION DU BIEN-ETRE : APPROCHE THEORIQUE EN SOCIOLOGIE	61
INTRODUCTION	61
1. EVOLUTION DE LA RELATION AU TRAVAIL ET DE LA QUESTION DU BIEN-ETRE : DES ORIGINES AU MONDE INDUSTRIEL	62
1.1. DES FONDEMENTS DE LA DIVISION TECHNIQUE ET SOCIALE D’UN TRAVAIL SANS GRANDE VALEUR IDEOLOGIQUE ET SOCIALE.....	62
1.2. L’EMERGENCE DES MODELES RATIONALISATEURS DE GESTION ET DE LA VALEUR STRICTEMENT PRODUCTIVE DU TRAVAIL	64
1.3. UNE RATIONALITE ABSOLUE ETENDUE AU COMPORTEMENT HUMAIN ET L’APPARITION DE LA SATISFACTION DU TRAVAILLEUR COMME VALEUR DU TRAVAIL	66
2. LA QUESTION DU BIEN-ETRE ET DE L’EPANOUISSEMENT AU CŒUR DE LA RELATION DE TRAVAIL : LA PERIODE DE TRANSITION SOCIETALE ET LA QUESTION DU SUJET AU TRAVERS D’UNE DOUBLE APPROCHE INGENIERISTE ET CRITIQUE.....	69
2.1. LES MODELES ORGANISATIONNELS : LE BIEN-ETRE AU CŒUR DE LA SUBJECTIVITE INDIVIDUELLE ET LA SUBJECTIVITE INDIVIDUELLE COMME ENJEU DES MODELES DE GESTION	69
2.1.1. <i>Le modèle toyotiste : le sujet nié, l’individu valorisé.....</i>	69
2.1.2. <i>Le modèles hérités : l’individu valorisé, le sujet comme enjeu.....</i>	70
2.2. DES PERSPECTIVES ANALYTIQUES INSTRUMENTALE ET CRITIQUE EN TENSION : UNE TRANSACTION IMPOSSIBLE ?	72
2.3. LA MODERNITE : UNE TENSION INDIVIDU-SOCIETE, UNE RELATION ORGANISATIONNELLE AMBIVALENTE ET EQUIVOQUE	73
2.3.1. <i>Quelques grands traits de la société moderne avec l’émergence de l’individu-sujet.....</i>	74
2.3.2. <i>Deux modèles de gestion du changement : la fin de l’instrumentalisation et la responsabilisation individuelle paroxystique.....</i>	76
CONCLUSIONS	82
SECTION II ANALYSE DES PRATIQUES.....	84
1. LA COMMUNICATION EN SOUTIEN DE L’OBJECTIF	84
1.1. LE CHANGEMENT COMME LEGITIME	84
1.2. LA COMMUNICATION HONNETE, RESPONSABLE ET DURABLE... UNE QUESTION D’ETHIQUE	84
1.3. METHODOLOGIE ET STRUCTURE	84
2. CONSTATS TRANSVERSAUX DE L’ANALYSE DES ETUDES DE CAS	86
3. LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION.....	88
3.1. POUR UNE OCCUPATION EQUILIBREE DE L’ESPACE DE COMMUNICATION DE L’ENTREPRISE	88
3.2. LEADERSHIP, LEGITIMITE, VISIBILITE ET RESPONSABILITE DANS LA COMMUNICATION	91
3.2.1. <i>Le directeur général.....</i>	91
3.3. LE PRESIDENT DU CONSEIL D’ADMINISTRATION OU LE MINISTRE DE TUTELLE	95
3.4. LA RESPONSABILISATION DE LA HIERARCHIE INTERMEDIAIRE.....	96
3.5. LES ORGANISATIONS SYNDICALES : DES POINTS DE VUE PARADOXAUX	99
3.6. LA CELLULE DE COMMUNICATION INTERNE.....	102
3.7. LES CONSULTANTS EXTERNES	104
3.8. LES JURISTES	105
3.9. LES PARTIES PRENANTES DESTINATRICES DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT.....	105
3.10. LES PROBLÉMATIQUES DE L’ÂGE	106

3.10.1.	<i>La génération Y</i>	106
3.10.2.	<i>Les stéréotypes</i>	107
3.10.3.	<i>Les réalités</i>	107
3.10.4.	<i>L'enquête du bureau Frajlick</i>	107
3.10.5.	<i>Quelques vérités avérées</i>	107
3.10.6.	<i>En somme</i>	108
3.11.	QUESTIONNER LES CHANGEMENTS EN FONCTION DES CONSÉQUENCES SUR LES TRAVAILLEURS...	108
4.	TEMPORALITE ET COMMUNICATION DU CHANGEMENT	109
4.1.	L'AVANT.....	109
4.2.	LE DEBUT.....	110
4.3.	LE PENDANT	113
4.4.	L'APRES.....	114
5.	LES ACTIONS STRUCTUREES DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT	115
5.1.	LA CASCADE DE COMMUNICATION	115
5.1.1.	<i>Préparer</i>	115
5.1.2.	<i>La hiérarchie intermédiaire comme porteuse du message</i>	117
5.1.3.	<i>Individualiser le message</i>	118
5.1.4.	<i>Multinational ou multi-sites</i>	119
5.2.	LES QUESTIONS-REPONSES : SUSCITER LES REACTIONS ET LE FEEDBACK	120
5.2.1.	<i>La liste préétablie de questions</i>	120
5.2.2.	<i>Les questions émergentes</i>	120
5.3.	ASSURER LE SUIVI.....	121
5.4.	ANNONCER LES DECISIONS DEFINITIVES.....	121
5.5.	GERER LA COMMUNICATION ENTRE LES SURVIVANTS ET CEUX QUI PARTENT	122
5.6.	RECONSTRUIRE AVEC CEUX QUI RESTENT.....	123
5.7.	LA PARTICIPATION AU CHANGEMENT	124
5.8.	LA GESTION DES RUMEURS	126
5.9.	LA PRESSE ET L'INTERNE	126
6.	LE DIALOGUE SOCIAL	128
6.1.	LA RELATION DIRECTION-MANAGER-SYNDICAT	128
6.1.1.	<i>Créer une relation de confiance, d'homme à homme</i>	128
6.1.2.	<i>Une confiance qui se gagne</i>	128
6.1.3.	<i>Une confiance qui se perd</i>	130
6.2.	LES PRATIQUES CONTRAINTEES DE LA COMMUNICATION EN FONCTION DES DIFFERENTES PHASES... 132	132
6.2.1.	<i>Phase 1</i>	135
6.2.2.	<i>Phase 2</i>	136
6.2.3.	<i>La phase 3</i>	139
6.2.4.	<i>Discussion</i>	139
7.	LA CULTURE ET LES VALEURS	140
8.	LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN PERIODE DE RESTRUCTURATION	141
9.	VERS UN MODELE DE COMMUNICATION HONNETE ET RESPONSABLE EN PERIODE DE CHANGEMENT	143
10.	LES CANAUX DE COMMUNICATION EN PERIODE DE CHANGEMENT	144
10.1.	REPERTOIRES DES CANAUX DE COMMUNICATION.....	144
10.2.	LE CHOIX DES CANAUX EN FONCTION DES PHASES DU CHANGEMENT.....	146
10.2.1.	<i>Pour informer</i>	147
10.2.2.	<i>Pour soutenir</i>	148
10.2.3.	<i>Pour voir plus loin</i>	148

10.2.4. Pour s'impliquer	149
--------------------------------	-----

SECTION III VERS UNE COMMUNICATION HONNETE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE EN PERIODE DE CHANGEMENT : CONSTATS ET RECOMMANDATIONS 151

1. AVERTISSEMENTS ET CONSTATS.....	151
2. LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION EN PERIODE DE CHANGEMENT	153
3. LES ACTIONS ET LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION HONNETE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE	155
4. LES MOYENS DE COMMUNICATION.....	158
5. LE CEO, LA HIERARCHIE INTERMEDIAIRE ET LE RESPONSABLE DE LA COMMUNICATION COMME MOTEUR DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT	159
BIBLIOGRAPHIE	163
ANNEXE – A LIRE ET A VOIR : LE MONDE DU TRAVAIL ET L'ENTREPRISE DANS LA FICTION	171

TABLEAU 1: DONNÉES EMPIRIQUES COLLECTÉES.....	7
TABLEAU 2 : LES SOCIÉTÉS DE L'EMPRISE.....	73
TABLEAU 3: FIGURE 6 : LA CITE PAR PROJET D'APRES LUC BOLTANSKI ET EVE CHIAPELLO, <i>OP. CIT.</i> , 1999, P. 204.	79
TABLEAU 4: DÉTAILS DES DONNÉES EMPIRIQUES COLLECTÉES.....	85

FIGURE 1: MODELE DE CONCEPTUALISATION DU CHANGEMENT (ELVING, 2005).....	21
FIGURE 2: FACTEURS CRITIQUES DE LA COMMUNICATION EN FONCTION DU PROCESSUS DE COMMUNICATION	24
FIGURE 3 : « CHANGE COMMUNICATION WHEEL » DE GOODMAN & TRUST (2004, P.225)	59
FIGURE 4: LA « PYRAMIDE » D'A. MASLOW	68
FIGURE 5 : LE POSITIONNEMENT DU SALAIRE ET LES PHASES DE DEUIL EXTRAIT DE HTTP://WWW.SUDPTT.ORG/IMG/PDF/SLIDESACT.PDF	80
FIGURE 6 : D'APRES « DIRE LE CHANGEMENT CREE LE MOUVEMENT – LA COURBE DU CHANGEMENT » PRESENTEE PAR ACT A L'ADRESSE HTTP://WWW.SUDPTT.ORG/IMG/PDF/SLIDESACT.PDF	80
FIGURE 7: LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT	88
FIGURE 8: LES ACTIONS DE COMMUNICATIONS EN PÉRIODE DE CHANGEMENT © DONJEAN & LAMBOTTE 2012.....	127
FIGURE 9: MODELE DE COMMUNICATION HONNETE ET RESPONSABLE EN PERIODE DE CHANGEMENT © DONJEAN & LAMBOTTE 2012	143
FIGURE 10 : REPERTOIRE DES CANAUX DE COMMUNICATION EN PERIODE DE CHANGEMENT © DONJEAN & LAMBOTTE 2012	146
FIGURE 11: QUATRE OBJECTIFS EN FONCTION DE LA COURBE DU CHANGEMENT © DONJEAN 2012	147
FIGURE 12 : EVOLUTION DU NOMBRE DE FAILLITES PAR SECTEUR (SOURCE : SPF EMPLOI).....	152

Introduction générale

Le présent rapport fait suite à un appel d'offre du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale qui, soucieux d'aller explorer les pratiques de communication des organisations en période de changement et de restructuration, avait mis cette recherche à son programme d'action. L'intention du SPF était de détecter les pratiques de communication les plus adaptées et les plus respectueuses du bien-être des travailleurs en période de restructuration, de comprendre les processus à l'œuvre, de les analyser pour in fine, produire des conclusions qui permettent d'outiller les organisations.

C'est à cette tâche que se sont attelés 4 chercheurs de l'Ecole de Communication de l'UCL (Site de Louvain et Site de Mons). Ce rapport met donc en lumière, de manière scientifique, le rôle de la communication dans le processus de changement comme facteur favorisant le bien-être des travailleurs ; il analyse les facteurs de réussite ou les difficultés des processus communicationnels mis en œuvre dans les organisations ; et les nuance selon différents facteurs : type de changement, genre statut des personnes, morphologie de l'organisation,...

Ce rapport¹ a aussi pour mission d'éclairer sociologiquement le rapport des individus au travail et les évolutions de ce rapport au fil du temps pour en arriver à 'époque actuelle et examiner dans quelle mesure ces évolutions impactent les modalités de changement et de restructuration.

L'étude livre un ensemble de résultats originaux et de recommandations nouvelles qui permettront l'élaboration future d'un guide destiné à toute personne amenée à gérer la communication en période de changement et souhaitant élaborer une stratégie et un plan de communication efficaces et pertinents et prenant en compte le bien-être de l'ensemble des membres du personnel affectés directement ou indirectement par le changement.

Afin d'atteindre ces objectifs, l'étude a couvert diverses approches du changement : de sa définition à ses pratiques réelles, dans les organisations, le tout décliné selon des tailles, des situations concrètes, des expertises et des témoignages.

L'étude s'est déroulée en trois phases distinctes :

- Une revue de la littérature

D'une part dans une approche communicationnelle : aussi bien la littérature francophone qu'anglophone (84 articles et 13 ouvrages) sur la question du changement ont été analysées afin d'isoler les points forts qui ont déjà fait l'objet de recherches et de repérer les champs inexploités par la littérature. Cette étude aura

¹ Ce rapport rédigé en français respectent les règles grammaticales en matière de genre. Nous avons néanmoins lorsque cela nous était possible et sans alourdir la lecture genderiser le présent rapport.

aussi permis de distinguer les différentes conceptions du changement, ses phases et/ou ses étapes, ses acteurs, les contextes dans lesquels il se déploie.

D'autre part dans une approche sociologique, Cette analyse permet de brosser les évolutions de la relation au travail et les questions relatives au bien être des travailleurs.

- Une étude des pratiques concrètes de communication dans diverses entreprises permet ensuite d'éclairer certaines zones d'ombre - zones non traitées dans la littérature - et de confronter cette littérature aux pratiques propres aux entreprises de notre pays. A cet effet, 33 personnes ont été rencontrées sur base d'entretiens semi-directifs d'une à deux heures. Cette approche qualitative de leurs pratiques de communication s'est axée sur des témoignages concrets d'acteurs ayant décidé, géré, accompagné ou subi le changement. Les chercheurs auront principalement orienté leurs entretiens sur la démarche de l'incident critique. Les entreprises et témoins ont été choisis pour répondre à la plus large diversité possible : la diversité régionale, linguistique, de taille ou de secteurs, ou de genre. Voici le récapitulatif de ces organisations (tableau 1), dont certains représentants ont préféré témoigner sous le couvert de l'anonymat :

Tableau 1: données empiriques collectées

Organisations ciblées	Nombre de personnes interviewées
B-Post	3
GHDC	4
X	1
Police fédérale	1
SNCB	3
Y	3
SPF P&O	1
Z	2
Ethias	1
V	2
HeidelbergCement	1
Focus group PME	4
TOTAL	26
<i>Interviews parties prenantes ou experts</i>	
Conciliateur social	1
White (agence de communication)	1
Focus group Experts (Demez G., Cornet J., Marynissen H., Stokkink D., Rouaux C.)	5
TOTAL	33

- La dernière phase de travail a consisté faire émerger inductivement les différentes phases du changement, leurs acteurs, leurs temporalités propres, les fondements, les actions et les moyens formant la base d'une communication honnête, transparente et responsable en période de changement.

Postulats et limites du présent travail

- **Le bien-être** au travail est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté:
(<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=556#AutoAncher1>)
 - sécurité au travail
 - protection de la santé du travailleur
 - charge psychosociale occasionnée par le travail
 - ergonomie
 - hygiène du travail,
 - embellissement des lieux de travail.
- Le bien-être est cadré par une **législation** datant du 4 août 1996. Plus particulièrement, l'arrêté royal du 17 mai 2007 traite de la charge psychosociale occasionnée par le travail définie comme « toute charge, de nature psychosociale, qui trouve son origine dans l'exécution du travail ou qui survient à l'occasion de l'exécution du travail, qui a des conséquences dommageables sur la santé physique ou mentale de la personne »
(<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>).
- Partant du principe de base que la perception du risque équivaut au risque lui-même, nous prenons ici **les hypothèses** que
 - tout changement est perçu comme risqué par les employés
 - et que la perception de ce risque est potentiellement source de mal-être psychosocial (stress, burn-out, etc.) auprès des employés (Wojtecki & Peters, 2000).
- Sur cette base, cette recherche **postule** que la communication en période de changement contribue positivement ou négativement à la perception du risque lié au changement proposé. Partant d'un risque réel lié au changement, la communication est un facteur qui peut augmenter ou diminuer la perception du risque.
- Notre **objectif**, à travers cette recherche, consiste à identifier une série de bonnes et de mauvaises pratiques de communication ayant une incidence sur la perception du risque et par conséquent sur le sentiment d'incertitude auprès des employés.
- Cette recherche exploratoire a **ses limites**.
 - La littérature sélectionnée est celle dite dominante dans le domaine du changement et de la communication en changement. Elle nous paraît intéressante parce que c'est celle qui se retrouve le plus souvent enseignée en gestion et qui se retrouve par des livres de vulgarisation sur la table des décideurs en la matière.

- Notre recherche analyse en priorité la communication émanant de l'organisation de façon structurée et formalisée. Celle-ci est stratégique dans le sens qu'elle soutient un objectif de communication établi par la direction. Elle se distingue de la communication quotidienne entre les membres de l'organisation et qui permet la coordination et l'ajustement mutuel. L'une est indiscociable de l'autre mais la première est celle pour laquelle une bonne ou une mauvaise gestion aura le plus de conséquence sur le bien-être.
- Les personnes interviewées sont des membres de la direction (DG ou DRH), des responsables de communication, des responsables syndicaux, et des experts dans le conseil en changement (communication, management et droit).
- Nous n'avons pas interrogé des employés. Cependant, les récits de changement que nous avons collectés mettent en évidence les réactions des employés (grève, conflit ouvert, acceptation du changement, etc.). Il est donc possible de relier les pratiques identifiées aux réactions des employés. De même, l'identification de pratiques convergentes ou divergentes à travers différents récits permet l'émergence d'hypothèse quant aux effets de certaines pratiques de communication.

A chaque phase de recherche, des livrables spécifiques furent distribués au SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ainsi qu'au comité d'accompagnement qu'il avait constitué.

Certaines sources déjà largement exploitées dans le présent rapport recèlent cependant encore bien des richesses. Elles pourraient, si le comité d'accompagnement et le SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale le jugent utile, faire l'objet de publications ultérieures. Il semble en tout cas à nos yeux, que la publication de telles pratiques, pour la parole franche, audacieuse et riche qu'elles recèlent, serait un bel outil de réflexion pour les futurs décideurs et communicateurs.

Car si la prise en charge de la communication dans l'entreprise est devenue parfaitement incontournable - constat partagé par les plus petites organisations - notre rapport montre que les communicateurs, restent pourtant parfois les parents pauvres dans le changement. Une chose se révèle en tout cas criante en ces temps socialement tourmentés, la communication en période de changement n'a pas fini de devoir se réinventer.

Section I

Revue de la littérature en communication et approche sociologique

Chapitre 1. Communication et changement : Revue de littérature

1. Le contexte

Aujourd'hui, les fusions, acquisitions, privatisations, délocalisations, changements dans les modes d'organisation, diminutions des effectifs et augmentations des charges individuelles sont courants dans le paysage organisationnel. Le changement est donc vu comme le « maître mot qui caractérise les nouveaux milieux de travail » (Schermerhorn, et al., 2002). Ceci implique que le fossé entre la sphère du travail et celle de l'économie ne cesse de s'élargir et la position des dirigeants d'entreprise est désormais délicate : ils attendent des salariés compétence, initiative et implication (Crozier, 1989) mais les décisions stratégiques prises sont de plus en plus difficiles à expliquer (Morillon, 2006, p.85). Pourtant, le nombre d'employés qui veut être entendu et informé est sans cesse plus important. Ceci est notamment dû à leur niveau d'éducation plus élevé et leur diplôme. Plus cultivés et informés qu'auparavant, les salariés deviennent également plus critiques face à leur entreprise (Sureau, 1995).

Il paraît donc paradoxal qu'aujourd'hui les organisations soient construites pour assurer une stabilité et non un changement et que l'optique des dirigeants soit d'assurer une continuité et non la gestion d'une rupture (Dupuy, 2004).

En effet, ces changements devenus de plus nombreux, répétés et rapides témoignent d'une transition de modèle. Un passage du modèle « Fordiste » où l'entreprise donnait un travail et une sécurité sur le long terme vers un modèle « postfordiste » où « l'entreprise se montre plus exigeante que par le passé vis-à-vis de ses employés, tout en n'apportant plus la sécurité qu'elle offrait auparavant » (Supiot, 1999).

Dans ces contextes, les destinataires du changement sont peu pris en compte. En effet, c'est seulement dans les décennies 1980 et 1990 que le facteur humain commence à prendre une importance. Pourtant, « la prétention de la fonction ressources humaines à assurer l'intégration harmonieuse de l'homme dans l'organisation s'est heurtée dans les faits à l'évolution des pratiques de l'entreprise qui a révélé une distance considérable entre le discours et la réalité (Sparrow et Hiltrop, 1994) » (Brouwers, et al., 1997, p.23). Dans les années 1990, un changement radical apparaît : l'accent est mis sur l'économie, c'est une logique de flexibilité qui prend le dessus au sein des entreprises. Ces dernières sont alors centrées sur une réduction de coûts et suivent d'encore plus près les lois du marché (Brouwers, et al., 1997, p.23). Ceci implique également une demande d'implication toujours plus forte des employés, mais sans que l'entreprise puisse nécessairement la justifier.

Par ailleurs, en période de changement, c'est « la santé de l'entreprise » dans sa dimension économique qui est la plus souvent considérée. Ce qui est souvent négligé « is the concept of health, both individual and collective, and not only the absence of illness, but well-being as to physical, emotional and social aspects » (IRENE, 2009, p.35). Ces aspects comprennent à la fois la santé de ceux qui quittent l'entreprise, ceux qui y restent et la santé collective².

La perspective managériale prédomine alors mais ne tient pas compte « ni de la dynamique du contexte organisationnel dans le temps (la dimension historique et temporelle) ni de l'action des membres de l'organisation (la dimension politique) » (Brouwers, et al., 1997, p.25).

De son côté, la communication commence seulement à apparaître dans les études sur le changement dans les années 1990 et 2000. Les auteurs soulignent unanimement son importance en précisant que sa qualité influencera la réussite du changement (Strebel, 1996). Les auteurs en gestion du changement envisagent donc bien la nécessité d'une communication sur le changement, mais ils la perçoivent surtout de manière instrumentaliste (Cordelier, & Montagnac-Marie, 2008, p.11).

Par opposition, au sein des entreprises, la communication n'est pas toujours considérée comme importante. Sur ce point, nous rejoignons Armenakis et Harris (2001, p.169) lorsqu'ils avancent que « some of the negative responses to organizational changes are caused by leaders' oversight of the importance of communicating change message ».

Comme nous le verrons, les différents types de changement sont loin d'être semblables et impliquent des approches différentes en termes de communication. Il ne faut donc pas négliger que chaque cas de changement est unique, même si les réglementations prédisposent à certains types ou choix d'actions spécifiques.

2. Définir le changement

Pour définir le changement, nous pouvons reprendre la définition de Meier et al. (2007, pp.1-2) selon laquelle il est à concevoir comme « une modification significative d'un état, d'un système de relations ou des situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les

² La santé collective étant définie comme « the social climate, the collaborative spirit and the positive relationships between colleagues » (IRENE, 2009, p.35).

différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers – activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise ».

Cette définition du changement s'oppose donc à celle de la « crise » dans le sens où le changement n'est pas « une période intermédiaire entre deux périodes de stabilité ». En effet, cette position reviendrait « à nier l'adaptation ou l'évolution permanente des entreprises » (Touchais, Herriau, 2009, p.88).

Mais, la définition du changement est loin d'être consensuelle. Cependant, la distinction entre changement déterministe et volontariste semble quant à elle être acceptée.

En ce sens, le changement déterministe souligne le côté inflexible de l'organisation (« où les structures, systèmes et cultures constituent des facteurs de rigidité » (Meier et al., 2007, p.2)). Dans un changement volontariste, ce sont les membres de l'organisation qui ont un rôle prépondérant à jouer en période de changement. Dans cette perspective, ce sont les « facteurs internes [qui] deviennent les réels moteurs de la dynamique organisationnelle » (Meier, et al., 2007, p.2).

Ces premiers éléments de définition nous montrent déjà l'importance de considérer le changement au niveau des acteurs qui vont influencer le changement par leur manière de percevoir, d'agir ou de réagir à celui-ci.

Dans une approche "organisationnelle" du changement et de la communication, Ford et Ford (1995) considèrent le changement « as a communication-based and communication-driven phenomenon (...) focuses on the types of conversations that managers use to create, sustain, focus, and complete a change » (Ford & Ford, 1995, p.541). Pour ces auteurs, la communication n'est pas un outil du changement dans le sens où elle permettrait de « obtaining information, creating understanding, and building ownership » (Ford & Ford, 1995, p.542). Pour eux, « change is a phenomenon that occurs within communication ». Ils considèrent donc le changement comme un phénomène organisationnel qui a lieu dans un contexte d'interaction sociale, constitué par la communication mais également qui constitue la communication elle-même (Ford & Ford, 1995, p.542). Ce serait le processus de changement qui est poussé par la communication et qui a lieu à l'intérieur de celle-ci et non l'inverse. Cette position théorique implique une vision du changement comme étant dynamique et fluide, il serait donc trop simplifié de voir le changement comme une suite linéaire de phases, comme celle de Lewin (1947) qui propose de concevoir le changement en trois phases successives : « freeze-unfreeze-freeze ».

Un changement peut donc rarement être considéré de manière locale, centré sur une unité, un département. Pour Alain Vas, un changement au sein de l'entreprise implique un changement du système dans son ensemble. « Il est donc vain de changer une partie sans analyser l'impact sur l'ensemble du système stratégique, économique, organisationnel, technique ou social » (Meier, et al., 2007, p.xx).

De plus, il est possible d'identifier les changements « graduels » ou « superficiels » et les changements « majeurs ». Les changements « graduels » ou « superficiels » font « partie de l'évolution normale d'une organisation » (Schermerhorn, et al., 2002, p.499). Ce type de changement ne modifie pas la nature de l'organisation mais veille à modifier « ses modes d'exploitation pour les améliorer ou leur donner de nouvelles extensions » (Schermerhorn, et al., 2002, p.499).

Cette perspective se rapproche de celle de Meier et al. (2007, p.xx) pour qui le changement se situe sur un continuum qui passe d'un changement sur des éléments concrets (les personnes, les structures) à des éléments plus abstraits (la culture).

Le changement « superficiel » de Schermerhorn s'apparente au changement « marginal » de Meier et al. en s'inscrivant dans une continuité avec le système existant. Un changement « majeur » est donc plus proche d'une rupture avec le système en place.

Pour Miller et Friesen (1984, in Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G., 1997, p.44), la vie d'une organisation est marquée par une « alternance de courtes périodes de changements radicaux et de longues périodes de changements incrémentaux ».

Pour pouvoir appréhender le changement dans ses différentes dimensions, Schermerhorn et al. (2002) avancent que l'organisation doit tenir compte de différentes forces en période de changement. Premièrement, les relations que l'organisation entretient avec son environnement qui est lui-même en transformation permanente. Deuxièmement, les changements liés à son cycle de vie. Ces changements reprennent les modifications structurelles et culturelles liés à l'évolution de l'organisation. Troisièmement, les relations de pouvoir dans l'organisation autant au niveau des mécanismes de contrôle interne que des récompenses, avantages et sanctions mis en place (Schermerhorn, et al., 2002, pp.500-501).

Pour Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010, p.10), le changement peut être défini sur une matrice avec différents axes. Le premier axe se définit autour d'un changement négocié et un changement imposé. Le second distingue un changement permanent et une rupture.

Ces auteurs identifient alors :

- Le changement continu : le changement arrive de manière non organisée. Une idée émerge d'une envie de faire avancer les choses mais sans avoir un programme précis sur la manière de fonctionner ;
- Le changement proposé qui vient de la direction avec des objectifs de résultats et un planning imposé. Une liberté est donnée aux acteurs sur les moyens, les ressources et les modalités pour réaliser le changement ;
- Le changement dirigé est une impulsion de changement par la direction avec « une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation assez faible » (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas, 2010, p.15). Dans ce cadre, on se situe davantage dans un changement rapide qu'une discussion ou un compromis sur une situation ;
- Le changement organisé, dans ce cas, la difficulté est de percevoir l'objectif du changement car la proposition de méthode et d'échéance de travail se rapprochent davantage de l'expérimentation.

Pour certains auteurs, une attention trop importante est portée sur le changement en lui-même. Cette vision implique qu'il faudrait davantage se centrer sur les parties en amont et en aval du changement. Il faut alors penser le changement en plusieurs phases.

La conception du changement la plus répandue est celle du « unfreezing, moving, refreezing » (dégel, mouvement, gel) de Lewin (1947). L'annonce du changement implique le dégel (« unfreeze »), la modification des schémas habituels de référence des acteurs. Ensuite, il s'agirait de changer ces schémas pour arriver à de nouveaux modes de

référence qu'il faudrait à nouveau figer. Dans cette même perspective, Armenakis et Harris (2001) proposent également trois phases. La première étant centrée sur la préparation (« readiness ») durant laquelle les membres de l'organisation se préparent au changement et, le cas échéant, le soutiennent. La seconde phase est celle de l'adoption des nouvelles procédures de travail et des manières de fonctionner. La dernière est l'institutionnalisation qui se focalise sur le maintien du changement et tente de faire adopter ce changement en tant que nouvelle norme de travail.

D'autres auteurs proposent des terminologies différentes tout en reprenant ces mêmes notions. Pour exemple, Vandangeon-Derumez (1998) propose trois phases : la maturation, le déracinement et l'enracinement.

Pichault (2004) met en avant l'enjeu de cette explication plurielle en proposant une synthèse des différentes théories du changement en faisant une distinction entre cinq approches (Meier, et al., 2007, pp.323-324) :

- **Planificatrice** : une approche encore dominante basée sur une vision rationaliste. Cette approche se centre essentiellement sur le contenu. Dans un premier temps, il permet d'identifier le fond du changement.

Mais considérer un changement uniquement selon cette approche n'est pas suffisant, notamment parce qu'elle laisse à penser qu'un changement se déroulerait « de façon totalement maîtrisée dans des situations concrètes » (Brouwers, et al., 1997, p.46).

Pour cet auteur, l'intérêt est donc de combiner cette approche « planificatrice » avec d'autres, ce qui va permettre de lier le contenu du changement au contexte et au processus en place.

- **Contingente** : il s'agit d'identifier les contextes d'action ;
- **Incrémentale** : cette approche se base sur l'essai-erreur, en repartant des expériences passées pour créer une nouvelle dynamique de projets. « Ce ne sont pas les méthodes formelles de planification (détermination des objectifs, analyse, évaluation, sélection, planification) qui dominent un processus de changement mais il s'agit, au contraire d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental (Lindblom, 1959) » (Brouwers, et al., 1997, p.44).

Ce modèle va influencer la manière dont les dirigeants vont se positionner face au changement. En effet, il faudra tenir compte des actions et des stratégies mises en place auparavant. Ce positionnement influencera notamment la communication en privilégiant davantage la communication informelle ascendante et latérale mais également la culture d'entreprise³.

- **Politique** : une approche qui se centre sur les rapports de forces et les intérêts divergents ;

³ La culture est définie par les « valeurs vécues au quotidien et ancrées dans des actions courantes, dans la structure et l'histoire de l'entreprise et non imposée par une équipe de manager » (Brouwers, et al., 1997, p.45). Cette définition s'apparente à celle de la culture d'entreprise définie par P. de Saint Georges (1993, p.76) comme étant « la dynamique culturelle d'une entreprise spécifique ».

- **Conventionnelle** : une approche qui analyse les modes de légitimation pour mettre en évidence la manière dont les repères normatifs de l'action sont construits.

Brouwers et al. (1997, p.132) proposent une synthèse de ces différents approches du changement en soulignant l'influence de ces modèles sur les politiques de gestion des ressources humaines mises en place.

Modèles du changement	Rôle attribué à la politique de G.R.H.	Type de fonction RH	Mode d'évaluation
Modèle de la planification	Soumission aux orientations stratégiques édictées par l'équipe dirigeante	Administration	Degré de réalisation des objectifs Ex : D.P.O., plan de carrière, downsizing, etc.
Modèle contingent	Soumission aux contraintes du contexte (concurrence)	Administration	Degré d'adéquation entre variables internes et données sectorielles Ex : benchmarking
Modèle politique	Négociation et compromis avec les différentes parties en présence	Gestion	Degré de satisfaction conjointe des intérêts divergents
Modèle incrémental	Valorisation de l'histoire et de la culture organisationnelles	Gestion	Degré d'incorporation des phénomènes émergents à la structure en vigueur

Source : Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. De Boeck, Bruxelles, 1997, p.132.

Pour ces auteurs, les deux premiers modèles soulignent une approche très passive de la gestion des ressources humaines par opposition aux deux modèles suivants qui lui donnent une place plus importante. Mais

« Chacun de ces modèles, pris isolément, n'offre qu'une vue partielle des processus de changement et les évaluations qu'il leur applique sont en conséquence forcément réductrice (...) il est donc indispensable d'élargir le cadre de référence afin de pouvoir intégrer les différents niveaux d'analyse respectivement pris en compte par chaque modèle » (Brouwers, et al., 1997, p.133).

Ces auteurs proposent alors une approche plus « contextualiste » du changement (voir également section 6.3 « Conseils » en termes de communication) pour permettre au niveau managérial d'accorder davantage d'importance « au management humain dans la conduite d'un processus de changement (...) [qui] est évaluée à partir de critères qui tiennent compte à la fois des contraintes et opportunités du contexte, de la diversité des intérêts en présence et des phénomènes émergeant en cours de route » » (Brouwers, et al., 1997, p.133).

3. Les typologies du changement

Différentes typologies ont été mises en avant dans la littérature en gestion du changement.

- « Merger, acquisitions » (Katz & Kahn, 1978 ; Marks & Mirvis, 1986 et Sales & Mirvis, 1984)

Les fusions constituent un cas particulier de changement notamment pour trois facteurs importants : 1) elles sont de grande ampleur, 2) elles modifient les frontières de l'organisation, 3) elles menacent l'identité de soi et le sentiment d'appartenance au groupe (Turner, 1987 ; Ring et Van de Ven, 1994, cited in Melkonian, *et al.*, 2006, p.248).

- Outsourcing/ Délocalisation.
- « Leadership successions » (Sonnenfeld, 1988) ;
- « Organizational deaths » (Harris & Sutton, 1986 ; Sutton, 1987) ;
- Restructuration.

Notons que lorsque les auteurs évoquent les restructurations, ce sont souvent les conséquences des restructurations qui sont perçues comme positives ou négatives et non les restructurations en elles-mêmes. En effet, « organizational restructuring might have good or bad outcomes, but it is not in itself good or bad » (McKinley & Scherer, 2000, p.737).

Les restructurations sont considérées comme les changements plus importants par rapport aux autres types (HIRE, 2010, p.9). Elles sont souvent perçues comme des situations proches des crises.

- « Lay-off » ; « Downsizing » ;

En psychologie organisationnelle, la réduction d'effectifs est considérée comme un des changements organisationnels les plus importants (De Zanet, *et al.*, 2004).

- Changement dans l'espace de travail (par exemple un changement d'espaces isolés vers des « open-space ») ;
- Augmentation du télétravail ;

Ces deux derniers types de changement ont une incidence sur les relations interindividuelles entre les acteurs. Ils peuvent également toucher les employés dans leur construction identitaire. Étant donné que le travail est une partie fondamentale dans la construction identitaire de l'individu ;

L'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC). Elles peuvent également modifier sensiblement les conditions de travail en induisant l'apparition d'entreprises virtuelles avec moins d'opportunités de contacts entre les employés ;

Des changements beaucoup plus précis et localisés peuvent également être identifiés. Notamment des changements : au niveau des collègues, du supérieur hiérarchique, du contrat de travail, des rémunérations et avantages, de la charge de travail, de la tâche, de l'horaire, de la manière de travailler, des compétences, du contrôle par la hiérarchie, du niveau de responsabilité, de l'autonomie, de la rémunération, des méthodes de

management, de l'environnement de travail, de la relation client, du contrat de travail, du lieu de travail et/ou de l'évaluation.

Tous ces changements impliquent un changement au niveau humain, un changement dans les comportements et donc un changement dans le système organisationnel.

4. Les conséquences du changement

Les recherches d'auteurs tels que De Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe, & Keyser (2004) ont montré les conséquences de ces changements sur les employés. Ils mettent en évidence une diminution dans la qualité de vie, du climat organisationnel et une augmentation de l'insécurité du travail (De Zanet, et al., 2004, p.257). Souvent, les acteurs évoquent une détérioration dans leurs relations de travail. Ces conséquences sont souvent dues à une individualisation des comportements marqués par une faible solidarité, une faible écoute de l'autre et un manque de reconnaissance des autres et du travail réalisé.

D'autres conséquences ont également été soulignées tels qu'un niveau de stress élevé chez les employés, une diminution du bien-être au travail et des absences au travail et/ou une augmentation de consommation de tabac (De Zanet, et al., 2004, p.258).

Le stress est souvent lié à ces situations de changement, mais s'il est lui-même lié aux caractéristiques de la personne et à la situation vécue.

Les auteurs en gestion du changement soulignent que pour l'entreprise, les conséquences peuvent également être élevées. Ils pointent notamment une diminution de l'implication organisationnelle, de la performance des employés et une augmentation de leur intention de quitter l'entreprise.

Ces conséquences peuvent également s'expliquer par le fait qu'en situation de changement, le contrat psychologique (CP)⁴ peut être rompu ce qui engendre une perte de repères pour les employés.

Les conséquences du changement ont été étudiées par de nombreux auteurs. Notamment l'étude Flexihealth qui était centrée sur « les effets des pratiques de flexibilité et des changements dans l'environnement de travail sur les indicateurs de bien-être des employés, la santé, la qualité de vie ». Elle a montré que les salariés pensent que leur santé physique est moins touchée par le changement que leur santé mentale. Cette recherche définit le bien-être comme étant « la satisfaction au travail, la stimulation positive et l'absence de stress négatif » (De Keyser, Vlericj, D'hoore, & Vandenberghe, 2004, p.5).

Cette recherche part de la notion de « Flexihealth » qui prend racine dans la définition de la « flexibilité », posée par Everaere. La flexibilité est ici posée comme étant « la capacité d'adaptation sous la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence » (Zanet, Vandenberghe, Bossut, Cornelis, de Keyser, Demez, D'hoore, Hansez, Tjeka, Vandresse, & Vlerick, 2000, p.1). Le terme « Flexihealth » se situe alors dans son prolongement en préservant l'idée d'un « équilibre entre les impératifs de la flexibilité et la nécessité de protéger la santé des travailleurs » (Zanet, et al., 2000, p.2).

⁴ Le contrat psychologique est défini par Rousseau, Snehal and Tijoriwala (1998, p.679) comme étant: « an individual's belief in mutual obligations between that person and another party such as an employer. This belief predicated on the perception that a promise has been made (e.g. of employment or career opportunities) and a consideration offered in exchange for it (e.g. accepting a position, foregoing other offers), binding the parties to some set of reciprocal obligations ».

En effet, de nombreux auteurs ont souligné l'incidence de la recherche de performance économique sur la santé des travailleurs, notamment leur niveau de stress et leur burnout (saturation) (Hansez et De Keyser, 1997).

Par ailleurs, il est important de souligner que les changements peuvent à la fois avoir des conséquences sur les employés « victimes » du changement mais également sur les « survivants »⁵. Ces personnes voient surtout apparaître des sentiments de violation et de trahison, appelés « syndrome du survivant » (Cascio, 1993). Ces employés n'ont plus confiance en leur entreprise et ses choix stratégiques. Ceci explique les réactions tout à fait différentes face au changement et à ses conséquences. En effet, ces employés peuvent passer par une phase de deuil – de désarroi, de choc, avec un sentiment d'incrédulité face à la nouvelle situation avant d'entamer un processus de reconstruction d'identité.

Notons que la réaction des survivants dépendra essentiellement des procédures, des actions et des communications qui ont été mises en place pour les victimes.

Dans la littérature sur le changement, les survivants sont également appelés « rescapés », ce qui met en évidence le fait que les employés qui restent au sein de l'entreprise sont également touchés par le changement et ses conséquences.

Par conséquent, la prise en compte de ces parties prenantes est essentielle pour l'entreprise car l'aboutissement de ces restructurations sera fortement lié aux réactions de ces survivants (HIRES, 2009, p.6).

Il nous semble donc indispensable d'inclure le « facteur humain ». En ce sens, nous pensons que les démarches de changement ne doivent pas considérer celui-ci comme un évènement dans un contexte/temps précis mais y inclure une dimension temporelle en tenant compte que ces changements sont programmés longtemps à l'avance et peuvent avoir des conséquences longtemps après que celui-ci ait eu lieu (par exemple, les conséquences d'une fusion sont encore perceptibles deux années après celle-ci).

Notons également que la détérioration du climat de travail a également des répercussions sur la vie privée et familiale des employés. Ces effets sont diffus dans le temps et peuvent également s'exercer sur le long terme.

Ces différentes conséquences nous poussent à considérer un changement plus socialement responsable. En effet, l'émergence de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) provient d'une

« prise de conscience progressive d'un paradoxe : d'une part l'exaltation d'un individualisme consumériste qui confère un sentiment de toute-puissance et d'autre part le désir collectif de réassurance (de sécurité, de durabilité !) face aux incertitudes et aux peurs créées par cette même société de consommation » (Meier, et al., 2007, p.318).

En ce sens, l'intérêt est de retrouver un équilibre dans ces enjeux en se basant sur des éléments acceptables, négociés collectivement. Une approche socialement responsable en termes de gestion des relations humaines qui tient compte et respecte les droits humains fondamentaux. Cette dimension sociale du « triple bottom line »⁶ comprend « la

⁵ Le terme « *survivant* » renvoie aux employés qui sont restés au sein de l'entreprise malgré le changement ou la réorganisation interne.

⁶ La conception du développement durable suppose l'assimilation de l'efficacité économique, du bien-être social et la préservation de l'environnement. Ce qui recouvre les « 3P », *Profit, People, Planet* que les anglosaxons définissent comme « *the triple bottom line* » (Jaspart, 2007, p.11).

protection des droits humains au travail et le développement des travailleurs même si elle ne s'y limite pas » (Meier, et al., 2007, p.319).

En période de changement, ceci implique une approche plus respectueuse des hommes et de leurs droits humains. Dans cette perspective, il ne faut par ailleurs pas négliger que les institutions publiques internationales tels que l'ONU, OIT, OCDE et l'Union Européenne mettent en place des normes « qui incitent ou contraignent les entreprises à respecter les droits humains au travail et qui viennent compléter les lois nationales » (Meier, et al., 2007, p.321).

L'apparition de la RSE invite à dépasser ce cadre de responsabilité juridique pour faire émerger des initiatives et engagements volontaires de la part des entreprises.

5. Constats et rôle de la communication en changement

Suivant Cordelier et Montagnac-Marie (2008, p.11), « les recherches en sciences de gestion abordent bien la communication dans leurs démarches. Mais, à notre connaissance, elles l'envisagent avant tout d'un point de vue instrumentalisant ». Notre objectif sera donc d'approfondir le côté communicationnel du changement. Quel que soit le changement, la situation, l'entreprise, l'employé aura toujours besoin d'information pour comprendre la situation et « faire sens de ce qui lui arrive ». De plus, « despite the vast academic and popular change literature, communication approaches to change still remain underdeveloped and communication scholars are, with few exceptions, remarkably absent in the field » (Johansson, & Heide, 2008, p.300).

Les auteurs semblent donc unanimes sur l'importance de la communication interne en période de changement. « Jones, Watson, Gardener and Gallois (2004) explain that understanding the communication of organizational change is one of the challenges for the new century » (Gravenhorst, elving, Werkman, xx, p.4).

Mais les propositions de communication ou les recommandations restent très générales voire superficielles. Pour exemple,

« dans des périodes tourmentées, quand les organisations sont en restructuration, en fusion ou vivent d'autres changements, maintenir une bonne communication interne, donner de la confiance et de l'attention et faire en sorte que les employés se sentent appréciés par l'organisation semblent être les clés pour s'assurer le maintien d'une satisfaction des clients élevées » (De Keyser, Vlericj, D'hoore, & Vandenberghe, 2004, p.5).

Pourtant, le lien entre la réussite du changement et la communication sur celui-ci est évident (Richardson & Denton, 1996). En effet, les auteurs avancent que l'entreprise ne peut pas effectuer un changement avec succès si elle ne communique pas sur celui-ci car « people must know what is happening and why before they can feel even somewhat confident » (Richardson & Denton, 1996, p.205). En effet, il ne faudrait jamais partir du postulat que les employés ont nécessairement connaissance des raisons du changement et comprennent pourquoi celui-ci est nécessaire (Richardson & Denton, 1996). L'idée de la communication semble donc unanime dans cette littérature, mais ce serait pour faire accepter le changement de manière positive et enthousiaste.

La communication interne semble donc avoir un rôle non négligeable à jouer au sein de l'entreprise, non comme un « simple porte-parole (...) dans un rôle de prestataire technique » (Morillon, 2006, p.95). L'accent devrait plutôt être mis sur la réintégration des

employés « dans les processus de conception des documents de communication qui leur sont destinés » (Morillon, 2006, p.95).

Pour ces auteurs en gestion du changement, la communication joue un rôle essentiel, plusieurs recherches académiques portant sur le changement pointent un manque de communication général au sein des entreprises en période de transition. Pour exemple, De Zanet, Hansez, Bossut, Vandenberghe et Keyser (2004, p.257) ont montré que « workers complained mainly about information. They reported that they were either poorly informed or not informed at all about future changes ».

Plus concrètement, leurs résultats montrent qu'au niveau de la gestion du changement (De Zanet, *et al.*, 2004, p.272) :

- 71% de leur échantillon dit ne pas avoir reçu assez d'information contre 17,9% qui parle positivement de l'information ;
- 60% de l'échantillon avance qu'ils n'ont pas été consultés ou n'ont pas fait partie des négociations dans la manière dont le changement a été géré ;
- **La totalité de leur échantillon invoque que les aspects humains n'ont pas été pris en compte dans ce changement.**

Ces résultats rejoignent ceux de Richardson et Denton (1996, p.203) lorsqu'ils avancent que « many times the failure is due primarily to poor communication and lack of acceptance of the change by employees ».

De plus, De Zanet *et al.* (2004, p.257) montrent que « workers complained mainly about information. They reported that they were either poorly informed or not informed at all about future changes ».

Les employés apparaissent donc demandeurs d'information en période de changement. Nous postulons donc, en nous basant sur les constats de Guillot-Soulez et Sergot (2010, p.78), qu'il y a deux éléments d'importance primordiale en situation de changement : à la fois la communication interne et le rôle de l'encadrement de proximité (voir section 5.6). En effet, ce besoin de communication est particulièrement présent chez les employés. Il peut s'expliquer par le fait que les personnes n'aiment pas les situations qu'elles ne contrôlent pas. Une des manières de retrouver ce contrôle est alors de rechercher l'information sur la situation (Bordia, Hun, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004, p.350). Pour Bordia *et al.* (2004), « la qualité de la communication de la direction (notamment en termes de pouvoir informatif et de pertinence) diminue le niveau de l'incertitude associé au transfert de ce qui conduit à une amélioration du bien-être au travail et à une diminution des intentions de démission » (Guillot-Soulez et Sergot, 2010, p.84).

De plus, en période de restructuration, les employés accorderont une importante primordiale à la communication dans le sens où « ils se sentent davantage touchés par la façon dont la direction communique au sujet des futures étapes de la réorganisation, que par les résultats de la restructuration elle-même » (HIRES, p.129). Une mauvaise communication pouvant rapidement amener un sentiment de marginalisation, d'aliénation et d'impuissance chez les employés. Avant la communication, la confiance en la personne qui émet le message est fondamentale, « if there is little trust, no amount of talking is going to help » (Richardson & Denton, 1966, p.208).

La confiance est en effet une notion essentielle dans ce type de communication, elle doit être présente entre l'employé, son management et l'organisation, notamment pour

permettre la création d'un « readiness for change »⁷. En effet « trust guides the actions of the individuals in ambiguous situation, it will shape the perceiving of the partner, and in this way will guide the individual response to that action » (Elving, 2005, p.1331).

Elving (2005, p.133) souligne également qu'un niveau élevé d'incertitude affectera négativement la préparation au changement. Un autre facteur influence celui-ci, il s'agit de l'insécurité du poste, du travail particulièrement présent dans des downsizings et licenciements. La communication pourra donc influencer ces deux facteurs.

Ces six éléments lui permettent de développer le modèle de conceptualisation du changement suivant :



Figure 1: Modèle de conceptualisation du changement Elving, 2005).

De manière générale, la communication a un rôle important à jouer et son contenu doit être pensé et adapté à la situation. Car « employees, might use the company communication as an anchor for their expectations » (Folger & Skarlicki, 1999). Les employés se baseront alors sur ces communications pour développer leurs attentes face aux situations de changement.

Nous pouvons donc dire que « talk is not cheap: what is said matters, and rigor and consciousness in the communication of change are what differentiates a successful change from one that is derailed by resistance and uncertainty » (Ford & Ford, 1995, p.560). Dans cette section, il s'agira d'identifier différents éléments qui influencent la communication et sa réception. Nous mettrons en évidence des facteurs tels que la source du message, le moment de la communication, le moyen utilisé et son contenu.

5.1. Les différents publics, acteurs du changement

De manière générale, la littérature en gestion du changement soulève une vision assez dichotomique avec « d'un côté, la direction générale de l'entreprise, et de l'autre, les salariés, ces deux groupes étant appréhendés comme deux collectifs solidaires et unanimes et aux intérêts clairement disjoints » (Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.88). Pourtant la diversité dans et entre ces groupes d'acteurs est non négligeable et devrait être prise en compte. En effet, les attitudes et comportements des salariés sont complexes et sont loin d'être unanimes. Chaque acteur pouvant avoir une attitude ambivalence et évolutive dans le temps.

Certains auteurs proposent toutefois des distinctions, comme De Luca (1984, in Lewis, 1999, p.52) qui distingue: « controllers (set of actors with power to sanction or terminate change

⁷ « *Readiness for change* » peut être défini comme « The cognitive precursor to the behavior of either resistance, or support for, a change effort (Armenakis et Harris, 2002) » (Elving, 2005, p.131).

efforts), targets (set of actors in which change is desired), and interventionists (set of actors employed to bring about change in the targets) ».

Une autre distinction peut être réalisée au niveau des parties prenantes du changement (Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, p.8):

- *change strategists* : CEO, top management, consultants. Ils sont en charge de « identify the need for change, create a vision and initiate change ».
- *change implementors* : line manager et consultants. Ceux qui doivent gérer le changement au quotidien et « translate the vision and solutions to problems into units in an organization » (Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, pp.8-9)
- *change recipients*.

La distinction est également faite entre les employés qui soutiennent ou non le changement. Nous pouvons distinguer « promoters, detractors and neutrals » (Lewis, 1999, p.52). Il est important de considérer les employés de manière individuelle. Tous les acteurs ne seront pas affectés de la même manière par les changements. Par ailleurs, les acteurs auront davantage confiance dans de l'information qu'ils ont découverte par eux-mêmes (Armenakis, et al., 1993). En effet, « the individual employee cannot be regarded as an isolated entity but other actors (employers, employee representation, social partners, authorities) have a crucial role to play to support, motivate and endorse individual employees » (Checklist, 2009).

Ce rapport met également en évidence le rôle clef que les partenaires sociaux peuvent avoir car ils peuvent influencer la perception que les employés auront de la situation de changement en cours.

Comme nous l'avons vu, les entreprises doivent avoir conscience que les personnes qui restent au sein de l'entreprise, « les survivants », seront autant affectés par le changement que ceux qui la quittent (IRENE, 2009, p.16). Les communications doivent donc toucher tous les publics des entreprises affectées par le changement mais particulièrement les victimes, les survivants et le middle management (IRENE, 2009, p.44).

Mais pour l'ensemble de ces parties prenantes, l'accès à l'information, autant pour les managers que pour le personnel est essentiel (Yazici, 2002).

Les recommandations de certains auteurs tendent donc vers une communication sociale qui permettrait de réduire l'écart entre « public opinions widely dominated by those affected (fragility, liquidity, deficit of rationality) on one side and governance dominated by the purely instrumental rationality of experts or techno-structures (deficit of meaning and common purpose) on the other » (IRENE, 2009, p.32).

5.1.1. Caractéristiques des personnes : sexe et statut

La littérature sur le changement aborde de manière succincte la différence entre les sexes en matière de communication. Nous reprenons donc des auteurs tels que Tannen qui souligne la différence dans les communications entre sexe de manière générale.

Pour cet auteur, ce sont l'apprentissage et le processus de socialisation qui engendrent des différences dans les communications entre les sexes (Schermerhorn, et al., 2002, p.439). Ses recherches ont d'ailleurs montré que « les femmes seraient davantage axées sur l'établissement des relations au sein du groupe, et les hommes davantage préoccupés par l'établissement de leur rang dans le groupe » (Schermerhorn, et al., 2002, p.439). Par ailleurs, dans certains contextes, cette différence aurait tendance à s'accroître. En effet,

les personnes ont tendance à se rapprocher des individus qui ont un style de communication similaire au leur. Ceci implique donc que « chacun des sexes dominerait les communications dans des situations où il est majoritaire » (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.439). Les recherches ont, par exemple, montré que les femmes auront moins tendance à se mettre en avant dans leur communication par peur de ne pas être appréciées par les personnes avec qui elles parlent (Tannen, 1995, p.141). De plus, les femmes, contrairement aux hommes, auront plutôt tendance à diminuer leur certitude sur une situation alors qu'elles en connaissent réellement le degré de vérité. Elles agissent de la sorte pour ne pas donner l'impression aux autres personnes de l'échange de vouloir être supérieures à celles-ci (Tannen, 1995).

Ces éléments peuvent sembler anecdotiques mais ils peuvent avoir une importance significative. En effet, « incidents labeled vaguely as « poor communication » may be the result of differing linguistic styles » (Tannen, 1995, p.143).

Dans l'entreprise, le niveau d'opposition entre partenaires d'un échange variera en fonction de la culture de l'entreprise. De plus, les propos émis par un subordonné tiendront compte du statut et de la fonction de la personne à laquelle il s'adresse (Tannen, 1995, p.145).

Ces facteurs soulignent donc l'impossibilité d'une forme de communication semblable pour des acteurs différents, de différentes cultures et/ou de différentes organisations. Comme le souligne Tannen (1995, p.147), « there is no one best way. The results of a give way of speaking will vary depending on the situation, the culture of the company, the relative rank of speakers, their linguistic styles, and how those styles interact with one another ».

5.2. *La culture de l'entreprise*

Poser la culture comme facteur critique implique de penser la culture comme ayant une influence sur la perception et la réaction des employés face au changement. Car « le contexte physique, social ou organisationnel peut également influencer sur le processus de perception » (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.106). De plus, « how we talk and listen are deeply influenced by cultural experience » (Tannen, 1995, p.138).

La culture peut influencer la manière de communiquer et de comprendre l'interprétation que les autres acteurs ont ou feront de la situation et des actions posées par l'entreprise. Des éléments tels que les pauses, le rythme, le choix des mots, l'utilisation d'histoire, les questions, les excuses vont être différents selon la culture des personnes en présence et vont donc influencer la manière dont ils communiquent (Tannen, 1995, p.139). De simples facteurs tels que l'utilisation d'un pronom personnel à la place d'un autre peut changer le sens d'une phrase pour les personnes dans l'échange.

Pour exemple, toutes les cultures n'utilisent pas le style indirect de la même manière. Ici, nous entendons le style indirect comme « a tendency to say what we mean without spelling it out in so many words » (Tannen, 1995, p.146). Son utilisation est fortement ancrée dans la culture japonaise mais ce n'est pas le cas dans toutes les cultures.

Dans une conception organisationnelle, la culture d'entreprise peut également être considérée comme un facteur qui influence la réception du changement en interne. En

effet, dans l'organisation, la culture d'entreprise (au sens de culture-projet⁸) peut vouloir influencer les comportements prescrits en situation de changement, à savoir les comportements définis officiellement par l'organisation (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.226).

Par opposition, la culture de l'entreprise, au sens de « la dynamique culturelle d'une entreprise spécifique » (de Saint Georges, 1993, p.76), permettra l'émergence de comportements spontanés, ceux que les acteurs réalisent naturellement (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.226).

Les groupes informels émergent au sein de cette culture organisationnelle, créés de manière spontanée par les acteurs, suite aux échanges et aux relations entre les membres de l'entreprise. Ils apparaissent souvent au sein des groupes constitués de manière formelle par l'entreprise, par exemple, dans les services ou départements. Ces groupes informels peuvent également influencer considérablement la perception, l'acceptation ou la résistance au changement.

Par la suite, nous aborderons l'analyse de la littérature sur la communication en changement selon le schéma classique de la communication ci-dessous. Nous aborderons d'abord la question de l'émission, puis celle de la réception pour finir avec la production et la co-production de la communication.

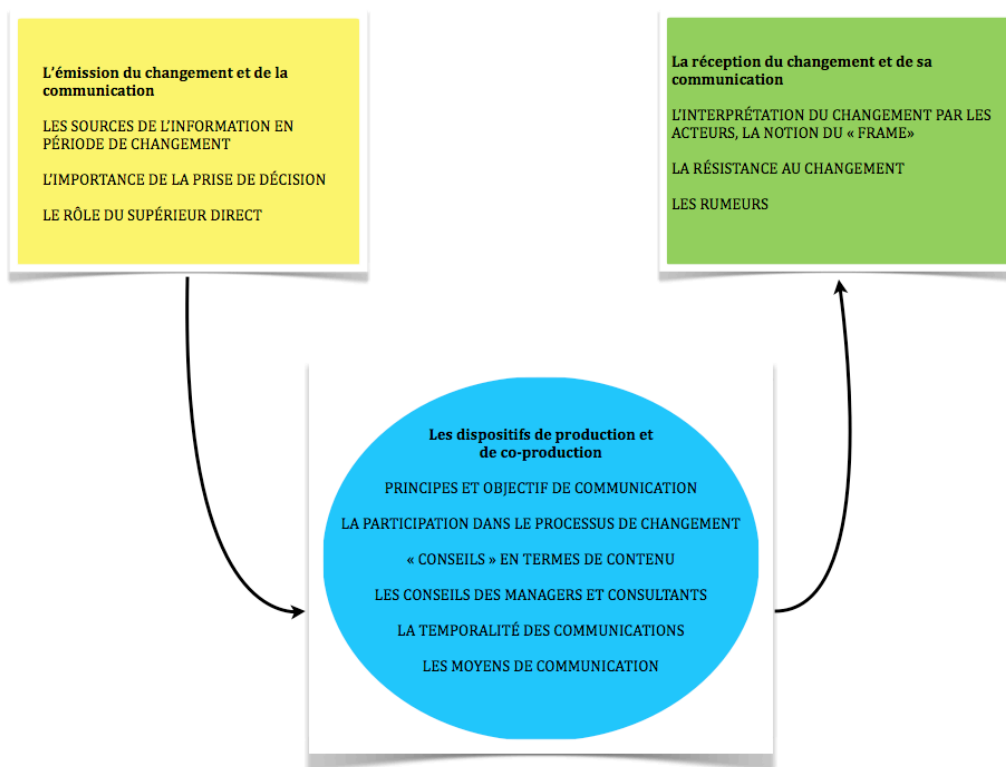


Figure 2: facteurs critiques de la communication en fonction du processus de communication

⁸ La culture-projet est ici entendue comme étant « le projet culturel d'une direction vis-à-vis de l'ensemble de son personnel » (De Saint-Georges, 1993, p.76).

6. L'émission du changement et de la communication

6.1. *Les sources de l'information en période de changement*

Souvent l'information en temps de changement est descendante : elle vient du management et est destinée aux employés. (Elving, 2005, p.130). Pour Elving, les théories classiques qui partent du destinataire, du message, du canal, du destinataire et du bruit dans la communication peuvent s'appliquer aux communications en période de changement. Mais parmi ces facteurs, le rôle du destinataire est important pour instaurer une certaine confiance dans les propos émis. En effet, c'est un aspect fondamental car « who communicates something may be as important as what they say » (Clampitt et Berk, 1996). Par exemple, les agents du changement, motivés par les processus en cours n'ont peut être pas la distance suffisante pour percevoir les difficultés et les problèmes que le changement pourrait engendrer pour les employés.

Différentes recherches ont mis en évidence le poids de la source sur la réception de l'information. Kramer et al. (2004, p.87) ont montré qu'en période de fusion/acquisition, les médias étaient dans un premier temps, considérés comme la source donnant la meilleure information, suivi des pairs, des collègues. Mais cette position n'est pas constante. En effet, «over time, peers and the official sources became more valued ».

D'un autre côté, Larkin et Larkin (1994) ont montré que le supérieur direct était la source privilégiée d'information. En effet, il serait davantage considéré par les employés comme étant leader d'opinion, en qui ils ont davantage confiance par rapport aux autres niveaux de management.

Ceci rejoint la recherche effectuée en 1983 par Foehrenback et Rosenberg (Wojtecki, Peters, 2000, p.4) qui a montré que 90% des personnes interrogées dans leur étude considéraient leur supérieur direct comme source privilégiée d'information et moins de 30% se tournait vers leurs syndicats pour avoir de l'information.

6.2. *La prise de décision : entre discours et action*

La réaction des acteurs au changement sera influencée par le contenu des décisions et la manière dont elles sont prises (Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouzies, & Timmers, 2006).

En effet, le changement est souvent porté par un « agent du changement » qui peut appliquer différentes stratégies face à celui-ci (Schermerhorn, et al., 2002, pp.503-505).

Premièrement, il peut choisir une certaine coercition en s'appuyant sur son pouvoir légitime (d'autorité reconnue), sur les récompenses ou sanctions qu'il peut mettre en place dans le but de « faire adhérer » les acteurs au changement.

Deuxièmement, il peut « faire accepter » le changement par « persuasion rationnelle ». Il tente d'y arriver par sa connaissance ou son expertise dans le domaine.

Troisièmement, il peut mettre en place un certain partage de pouvoir. C'est par sa posture de référence qu'il tente alors de faire réellement participer les acteurs dans le changement.

Par ailleurs, l'exemplarité⁹ dans la prise de décisions va conférer à ces agents du changement une certaine crédibilité. Ces éléments peuvent également avoir un effet de rassurance sur les acteurs sceptiques face au changement.

Mais l'exemplarité se situe également au niveau des comportements de ces acteurs clefs. Cette « exemplarité comportementale confère une sincérité par l'« alignement entre les « beaux » discours et les comportements de ceux qui les prononcent » et « rendrait [ainsi] à l'organisation une dimension éthique « dans un univers économique particulièrement questionné » (Melkonian, *et al.*, 2006, p.248).

Pour Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouzies et Timmers (2006), la notion de justice¹⁰ s'articule avec cette notion d'exemplarité. En effet, selon eux, pour obtenir le soutien concret des acteurs, une justice distributive¹¹ n'est pas suffisante. Il faudrait également une exemplarité concrète dans les comportements. Car « être juste permet de satisfaire, mais être exemplaire permet de mobiliser » (Melkonian, *et al.*, 2006, p.247).

Par ailleurs, le supérieur direct joue un rôle important dans cette notion d'exemplarité. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de tenir compte de l'attitude et au comportement de ces supérieurs face au changement. En effet, « additional resistance is often triggered by the way the manager reacts to the initial resistance » (Dent & Goldberg, 1999, p.36).

6.3. Le rôle du supérieur direct

L'intérêt que nous portons pour ce groupe d'acteurs se situe à deux niveaux. Premièrement, c'est un groupe dont le rôle central dans le processus de changement est souligné à de nombreuses reprises dans la littérature de gestion du changement. Deuxièmement, ce groupe a un rôle ambigu. Il peut être à la fois 'victime' du changement mais également 'agent' de ce changement (Giangreco & Peccei, 2005, p.1813).

Pour commencer, nous pouvons faire la différence entre un leadership "autocratic" qui est « characterized by highly centralized decision-making and completely concentrated power » et un leadership plus démocratique, défini par « highly participative decision-making and power-equalization » (Jago, 1982, p.320). Ce deuxième type de leadership a l'avantage de permettre aux employés de poursuivre leurs propres besoins tout en respectant les buts collectifs.

La distinction peut également être faite entre le leadership et la supervision, plus proche du « headship » (Jago, 1982, p.316). Le premier renvoie à « an influence of group members through interpersonal processes without resort to the authority or power derived from an

⁹ Melkonian (2005) distingue l'exemplarité *organisationnelle* définie comme étant « l'alignement *perçu* entre les principes organisationnels énoncés que les membres de l'organisation doivent appliquer, et les comportements individuels et/ou décisions organisationnelles qui les traduisent » de l'exemplarité *comportementale* qui « renvoie aux comportements d'acteurs visibles et/ou emblématiques, proches et/ou éloignés, qui *modèlent* littéralement les comportements attendus dans le cadre de la fusion » (Melkonian, *et al.*, 2006, p.234). L'exemplarité *décisionnelle* quant à elle « renvoie aux décisions qui renforcent ou sapent les principes associés à la fusion » (Melkonian, *et al.*, 2006, p.235).

¹⁰ La notion de justice peut être définie comme étant « liée à la perception d'un individu quant à une situation [ici le changement et les décisions stratégiques prises] qu'il considérera soit comme juste, soit comme injuste » (François-Philip Boisserolles de Saint Julien, 2005, p.28)

¹¹ La justice distributive est définie comme étant « le degré selon lequel les décisions [liées à la fusion] sont perçues comme justes par les salarié(e)s » (Melkonian *et al.*, 2006, p.232).

employment contract » (Jago, 1982, p.330). Le second a recours aux récompenses, punitions et obligations contractuelles pour influencer les membres du groupe.

Notons que ces termes ne sont pas totalement indépendants et peuvent facilement se recouvrir. Les organisations doivent pourtant tenir compte du fait qu'un leader informel peut avoir davantage d'influence qu'une personne désignée en tant que leader officiel.

Par ailleurs, les chercheurs en gestion du changement avancent que les employés veulent recevoir l'information avant tout de leur supérieur direct. Ces derniers jouent donc un rôle essentiel dans ce lien entre l'employé et son entreprise. « Employees want interpersonal communication, and they expect most of it to come from their supervisors » (Richardson & Denton, 1996, p.209). C'est le degré de confiance que les employés ont envers leur supérieur direct qui va influencer la manière dont les décisions seront reçues en interne (Fischer & Pollock, 2004).

En effet, les managers intermédiaires ont une place privilégiée au niveau de la relation avec les différents acteurs car, par leur position, ils peuvent mieux connaître les salariés, ils ont un contact régulier, direct et informel avec ceux-ci. Ils peuvent donc avoir une meilleure connaissance des perceptions et des résistances au changement. Ils vont donc avoir un rôle important dans la communication informelle et dans les contacts de proximité avec leurs différentes parties prenantes.

Les leaders ont un rôle à jouer en tant que symboles « that communicate what is important to the organization » (Lynn Isabella, 1990, p.34). Face aux situations incertaines, ils ont un rôle clef dans la transmission d'informations qui permet aux individus de remplir les zones d'ombre et d'ainsi avoir une meilleure conception et compréhension de la situation. Les leaders sont alors à la fois un soutien technique et émotionnel mais également une aide précieuse dans la compréhension des événements (De Zanet, *et al.*, 2004, p.275).

Mais ce rôle se situe également dans leurs comportements et dans les décisions concrètes qu'ils appuient dans le processus de changement. Ceci rejoint le positionnement d'auteurs tels que Armenakis (1995) et Mathieu et Zajac (1990) qui ont déjà montré « l'influence des comportements des acteurs-clés de l'organisation sur les attitudes et les comportements des autres membres de l'organisation » (Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouzies, & Timmers, 2006, p.237).

« *Walking the talk* » est donc un principe essentiel en période de changement. Si le changement n'est pas adopté par les supérieurs, il y a peu de chance qu'il le soit par les employés. Ce principe est fondamental non seulement pour le supérieur direct mais pour toute l'entreprise. Il ne suffit pas de décrire le changement, il faut aussi l'appliquer, le montrer, le vivre concrètement. En effet, « the need for people in high status and influential positions to publicly support and actively encourage organizational change efforts » (Peach, Jimmieson, & White, 2005, p.19). Car les agents du changement peuvent eux-mêmes par leurs actions ou manque d'action amener vers les attitudes de résistance dont nous avons parlé (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008) (voir section 5.1).

Au niveau des communications, les supérieurs doivent prendre connaissance des raisons du changement et du bien-fondé de celui-ci (HIRES, 2009, p.6).

En effet, pour les employés, tout changement inattendu crée un besoin accru en termes de communication de la part de leur supérieur. Par ailleurs, Jago (1982, p.320) a montré que « the successful leader was one who developed good rapport and two-way communication with subordinates and who, at the same time, took an active role in planning and directing group activities ». L'information donnée et reçue peut être perçue

de manière différente par le leader et par le subordonné. « Information sent from the supervisor might be viewed by managers as showing good managerial feed-back and clear unambiguous role demands, but with foremen it could be construed as a manifestation of closer supervision and a loss of autonomy » (Liden, Graen, 1980, p.464).

De plus, les employés s'attendent à recevoir ce type d'information de leur supérieur (Armstrong-Stassen, 1994, p.615). Cette communication avec le supérieur direct mais également la communication à travers les différents niveaux hiérarchiques est alors importante pour maintenir un minimum de cohérence organisationnelle en période de changement (McKinley & Scherer, 2000, p.749). Ce rôle est d'autant plus important pour les survivants, « by reducing the negative consequences of workforce reduction » (Armstrong-Stassen, 1994, p.615). Car les personnes face à des situations incertaines sont plus susceptibles de se tourner vers leur supérieur direct pour obtenir de l'information (Armstrong-Stassen, 1994, p.615). Sans pouvoir changer la réaction individuelle de ces survivants, le supérieur peut en réduire le côté stressant tel qu'il est perçu par ceux-ci.

Le supérieur direct peut être attentif à ce groupe de différentes manières. Notamment, par l'écoute active, en tentant de rendre la situation plus aisée pour ceux-ci et en étant disponible quand les situations deviennent difficiles. La littérature en gestion du changement en souligne le bénéfice pour l'organisation en montrant que les employés peuvent témoigner d'une implication organisationnelle, d'une performance au travail plus élevée et seront moins susceptibles de quitter leur organisation (Armstrong-Stassen, 1994, p.616).

Par contre, l'absence de communication de la part du management aura des conséquences considérables, notamment une influence négative sur la satisfaction au travail (Miller, Johnson, & Gau, 1994) » (Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996, p.145). Au même titre que la satisfaction au travail, la satisfaction au niveau de la communication et l'implication organisationnelle peuvent influencer la décision de rester au sein de l'entreprise (Miller, Johnson, & Gau, 1994) » (Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996, p.146). La nécessité de communiquer en interne est donc importante à ce moment car au plus les employés vont percevoir une incertitude quant à leur avenir au sein de l'entreprise, au plus leur volonté de quitter l'entreprise sera importante.

Dans cette perspective, certains auteurs en gestion du changement mettent en avant les caractéristiques principales d'un « bon » leader. Dans une perspective très instrumentale, ils relèvent différents traits personnels qui peuvent contribuer au « succès du leader ». Nous pouvons les reprendre brièvement comme étant :

- Une vitalité et une résistance au stress ;
- Un désir de pouvoir essentiellement altruiste ;
- Un désir d'accomplissement ;
- Une maturité émotionnelle ;
- Une confiance en soi ;
- Une intégrité ;
- Une persévérance ou ténacité ;
- Des aptitudes cognitives et des compétences sociales ;
- Une connaissance approfondie de la tâche ;

- Une flexibilité (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.362).

Nuançons ces propos en soulignant, comme Hersey et Blanchard (1977) qu'il n'existe pas un bon leadership, une « recette miracle » valable pour toute entreprise. Mais pour répondre à ce constat, ces auteurs proposent, à nouveau, un modèle instrumental. Ils parlent d'un « leadership situationnel » qui tient compte de la « maturité » des employés « c'est-à-dire la capacité et la volonté des subordonnés d'exécuter la tâche qui leur est assignée » (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.372). Selon eux, la maturité des employés leur fera adopter des comportements soit centrés sur la tâche (dans ce cas, il faudrait orienter, encadrer l'employé), soit centrés sur les relations (dans ce cas, les salariés seraient davantage sensibles à un soutien socio-émotif).

Hersey et Blanchard proposent alors quatre styles de leadership lié à la maturité des employés :

- Un leadership autocratique pour les employés à maturité faible ;
- Un leadership de motivation pour les employés de faible ou moyenne maturité ;
- Un leadership de participation pour les employés de moyenne à grande maturité ;
- Un leadership de délégation pour les employés à maturité élevée (Schermerhorn, *et al.*, 2002, pp.373-372).

7. La réception du changement et de sa communication

7.1. *L'interprétation du changement par les acteurs, la notion du « frame »*

En partant du postulat que le changement peut être assimilé à un problème, nous pouvons reprendre le principe selon lequel un problème peut se situer au niveau de la différence dans la ponctuation de la séquence des faits (Watzlawick, 1972, pp.52-57, cited in Salamanca, 2003, p.98). « Il se manifeste par une divergence d'opinions sur une expérience commune et par une difficulté de croire que l'autre peut avoir une opinion différente » (Salamanca, 2003, p.98). L'intérêt n'est pas d'avoir une bonne ou mauvaise ponctuation de séquence de la communication mais d'avoir une ponctuation commune entre les partenaires. Car, à partir d'une même réalité, les acteurs en relation peuvent avoir des perceptions différentes de cette réalité. Le changement se rapproche alors de la perception que les individus se font de la situation qu'ils traversent.

En ce sens, il y a un « substantial amount of cognition and interpretation that accompanies the process of change » (Lynn Isabella, 1990, p.8). En effet, un changement implique une modification de la structure cognitive des acteurs. C'est à ce niveau qu'une notion clef apparaît, il s'agit du « frame » qui est défini comme étant « the perspective through which people view an event » (Lynn Isabella, 1990, p.8). En effet, pour donner sens à une situation, les acteurs vont souvent personnaliser les événements. Pour comprendre la situation, il est donc important de tenir compte à la fois du vécu des acteurs mais également de leur perception de ces événements.

Mais ces cadres de définition peuvent également être des « facteurs de résistance » si l'on admet l'idée que les acteurs ont tendance « à ne voir qu'au travers du prisme de leur système d'information, d'où la perception fortement contrainte, erronée, voire dépassée

de la réalité, ce qui ne facilite pas la prise de conscience de la nécessité d'un changement et de sa mise en place » (Touchais, & Herriau, 2009, p.72).

Par ailleurs, il ne faut pas négliger que l'interprétation de ces phénomènes se déroule dans le temps. Lynn Isabella (1990, p.7) a donc mis en avant les différents éléments qui permettent aux acteurs de développer un « frame » pour comprendre une situation. Selon l'auteur, l'interprétation des événements suit quatre phases qui sont liées au processus de changement. Il s'agit de l'anticipation, la confirmation, la culmination, et les conséquences (« *aftermath* »).

Pour chacune de ces étapes, il y a une différence dans la réalité construite, dans les étapes d'interprétation et dans le « frame » de référence sur lequel l'acteur s'appuie.

- **Anticipation** : dans cette phase, l'acteur se base sur des rumeurs et d'autres éléments d'informations épars (« *tidbits of information* »).
- **Confirmation** : à cette étape, l'acteur s'appuie sur une comparaison avec des événements antérieurs. Il reprend alors des éléments conventionnels pour pouvoir comprendre la situation.

En effet, « in the absence of complete information about the future, these conventional explanations provide convenient points of comparison and reasonable frame for the event in question (Schutz, 1967) » (Lynn Isabella, 1990, pp.22-23).

- **Culmination** : pour comprendre les événements, l'acteur compare les composantes de la situation avant le changement et les composantes de la situation après celui-ci. Ceci peut les amener à revoir leur manière d'envisager le changement.
- **Aftermath** : les acteurs peuvent alors faire un retour sur les conséquences réelles du changement. Ils prennent alors conscience des retombées concrètes de celui-ci.

Chacune de ces étapes voit donc un type de communication spécifique apparaître. Par exemple, les communications officielles marquent souvent le passage de l'« anticipation » à la « confirmation ».

Nous pouvons également mettre en avant un autre modèle similaire à celui de Lynn Isabella. Jaffe, Scott et Tobe (1994 ; Armenakis et Bedeian, 1999, p.303) proposent le modèle suivant en quatre phases :

- « *Denial occurs as employees refuse to believe that a change is necessary or that it will be implemented* » ;
- « *Resistance, as evidenced by individuals withholding participation, attempting to postpone implementation, and endeavoring to convince decision makers that the proposed change is inappropriate* » ;
- « *Exploration is marked by experimentation with new behaviors as a test of their effectiveness in achieving promised results* » ;
- « *Commitment takes place as change target members embrace a proposed change* ».

Ces distinctions se rapprochent de celles proposées par Clappitt et Berk (1996). Selon ces auteurs, pour pouvoir gérer au mieux le changement, les agents doivent avoir connaissance des différentes phases dans la réception du changement :

- « the first stage of reaction is *denial* that the change will really occur;
- the second stage is *anger* over the “why's” of the change;
- *bargaining*, the third state, is when employees may attempt to make various exchanges to forestall the impending change;
- the fourth state, *depression*, is when employees begin to accept the inevitable,
- the final state, *acceptance*, is when employees honestly and wholeheartedly endorse the change ».

De manière générale, les cadres de référence et de sens sont multiples au sein de l'organisation et peuvent varier en fonction des niveaux hiérarchiques dans l'entreprise (McKinley & Scherer, 2000, p.741). Chez les employés, les changements sont souvent perçus de manière négative car ils perturbent l'ordre cognitif établi en changeant les procédures de fonctionnement habituel de l'organisation et en proposant de nouvelles manières de travailler (McKinley & Scherer, 2000, p.747). Selon Weick (1993), le manque de communication entre les membres d'un groupe réduit la possibilité de construction de cadres de référence communs (McKinley & Scherer, 2000, p.749).

La prise de conscience de l'existence des « frame » est alors fondamentale pour comprendre la perception du changement par les acteurs.

Mais de son côté, l'entreprise peut également « cadrer » le changement pour qu'il soit plus facilement accepté en interne. Elle peut alors mettre en place un système de représentation qui inclut autant les discours, les échanges, les notes, les sigles que les actions et les événements qui y renvoient (Brouwers, *et al.*, 1997, p.128).

En ce sens, l'entreprise devrait tenir compte du cadre dans lequel le changement est perçu. Ce cadre, « frame », peut être défini de la manière suivante « the organization of experiences in a meaningful way (Goffman, 1974) » (*in* van Vuuren, & Elving, 2008, p.354).

Les auteurs en gestion du changement suggèrent donc à l'entreprise de changer les cadres dans lesquels le changement est perçu. Chreim (2002, p.1118) souligne d'ailleurs que de nombreuses recherches ont étudié comment le management pouvait influencer les membres à accepter le changement.

Un changement de cadre implique un changement dans la manière dont le changement est considéré, « this is especially relevant in the context of organization change as a previously fixed and framed reality has to be transformed » (van Vuuren, & Elving, 2008, p.354). Les cadres de référence semblent essentiels dans cette problématique car ces auteurs soutiennent que la résistance ne vient pas du changement en lui-même mais de l'incertitude qui lui est lié (van Vuuren, & Elving, 2008, p.354). Il serait donc nécessaire pour l'entreprise de « cadrer » les raisons du changement pour diminuer l'incertitude liée à celui-ci.

Pourtant même en proposant un système de représentation cohérent, suivant des critères de définition précis, il ne sera pas possible pour l'entreprise de maîtriser l'interprétation qu'en feront les membres de l'entreprise et les procédures de changement ne seront pas pour autant adoptées en interne.

Pour Lewis (2007, p.181), ces cadres sont en réalité essentiellement pensés par le management et ceci peut poser problème. En effet, les stratégies d'implémentation du changement sont souvent liées à la perception que le management se fait de celui-ci : en

fonction de leur perception de la situation, de ses buts, des freins et enjeux qui lui sont liés (Lewis, 2007, p.182). Pour mener un changement, l'une des premières étapes serait donc d'identifier les personnes qui sont affectées par les enjeux de celui-ci et la nature de ces enjeux. Le type de communication devra alors dépendre de ces enjeux et des personnes auxquels ils sont liés et ne pas dépendre uniquement des cadres de référence du management.

Dans cette même perspective, d'autres auteurs tel que Chreim (2002, p.1119) parle de stratégies de communication dont le but serait de « désidentifier » les membres des l'organisation des éléments organisationnels qui qualifiaient l'entreprise avant le changement pour proposer une « re identification » avec les éléments qui qualifient l'organisation depuis le changement. Ce mouvement d'identification peut se faire notamment par association et dissociation. L'association consiste à « establishing a connection between the organization and the employee » (Chreim, 2002, p.1121) que ce soit de manière implicite ou explicite. Le mouvement de dissociation met en avant la nécessité pour les membres internes de se regrouper face à une menace externe Chreim (2002, p.1122). C'est à travers ces stratégies de communication que l'organisation essaye de modifier l'identification des personnes envers l'organisation et sa nouvelle structure et donc essaye de les pousser à accepter plus facilement le changement. La notion de "frame" est donc particulièrement présente dans ces stratégies étant donné que « influencing members to accept the change may involve a reframing of the meaning of organizational experience: some parts of the past are shown in a negative light, other parts of the past are portrayed as persistent and the future is presented as bright and distinctive » (Chreim, 2002, p.1133). Pour influencer les cadres de référence existant, l'entreprise devrait plutôt tenir compte des communications latérales étant donné que les employés se tournent vers celles-ci lorsqu'ils doivent faire face à des informations qui ne rentrent pas dans leur cadre de référence existants (Marynissen, 2011, p.196). De plus, "lateral communication is perceived to be the only factor that can influence and eventually change ingrained perceptions (Balogun, Johnson, 2004)" (Marynissen, 2011, p.196).

Cette approche de la création de sens (« sensemaking ») s'oppose au modèle de Lewin dans le sens où « the freezing model is just « too cold » to be alive. From a sensemaking perspective, an organization is a process rather than a fixed thing » (van Vuuren, & Elving, 2008, p.352). En ce sens, la littérature souligne à la fois l'importance de la communication interpersonnelle et du sens lié aux interactions.

7.2. *La résistance au changement*

La résistance au changement est définie comme « employee behavior that seeks to challenge, disrupt, or invert prevailing assumptions, discourses, and power relations (Collinson, 1994) » (Folger, Skarlicki, 1999, p.35)¹². La résistance au changement est souvent perçue par les dirigeants comme un frein et comme une réaction négative à leur décision. En effet, « les dirigeants considèrent souvent que leur propre volonté de changement se heurte au conservatisme désespérant de leurs troupes ou de leurs représentants » (Dupuy, 2004, p.89). Ce qui se rapproche de l'expression d'Argyris qui parle de « routines organisationnelles défensives » (Dupuy, 2004, p.89). Il est important de tenir

¹² Ou comme « tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé » (Schermerhorn, *et al.*, 2002, p.505).

compte de la terminologie employée pour évoquer le changement. En effet, des phrases telles que « surmonter la résistance au changement » impliquent qu'il se situe nécessairement chez les employés et que l'objectif est de contrer ces réactions non voulues (Dent & Goldberg, 1999, p.37).

En interne, elle peut être perçue de deux manières différentes. D'un côté, elle peut être utilisée par les managers et agents du changement pour « dismiss potentially valid employee concerns about proposed changes ». D'un autre côté, ce terme peut être utilisé « for claiming less powerful organizational members for unsuccessful change efforts » (Eilman & Shamir, 2005, p.400).

Pourtant, les individus auront tendance à résister à un changement s'ils pensent pouvoir perdre quelque chose dans la nouvelle situation (Armenakis, Bedeian, 1999, p.304).

En ce sens, un changement en profondeur, notamment un changement de la culture et de l'identité de l'organisation peut être vu comme une menace importante pour la personne.

Par contre, un changement qui donne des opportunités, qui augmente la distinction, qui affirme le statut de la personne, est encouragé et reçu positivement en interne (Eilman & Shamir, 2005, pp.417-418). Pour être reçu positivement, il doit être formulé en termes d'opportunités de « self-expression, self-renewal, self-enhancement, and self-determination » (Eilman & Shamir, 2005, p.419).

Les auteurs en gestion du changement soulignent l'importance pour l'organisation d'identifier les personnes qui témoignent d'une résistance au changement et définissent les raisons qui poussent ces personnes à se sentir menacées par le changement. Il peut alors s'avérer nécessaire de souligner des éléments qui peuvent être importants ou d'intérêt pour les personnes résistants au changement.

D'autant plus que la résistance au changement est moins souvent liée au contenu du changement en lui-même qu'à la manière dont le changement est mis en place (Giangreco, & Peccei, 2005, p.1817).

Mais la littérature sur le sujet souligne que la résistance au changement ne doit pas nécessairement être perçue de manière négative. Cette attitude ou ce comportement de résistance peut témoigner d'une réflexion plus complexe. En effet, « self-interest, mistrust, or preference for a status quo may be concrete manifestations of more subtle cognitions » (Lynn Isabella, 1990, p.34).

Pour ces employés, ce sont les conséquences concrètes du changement pour leur propre situation qui est au cœur de leur réflexion. Cette résistance n'implique donc pas nécessairement qu'ils privilégient la stabilité au changement. En effet, certains perçoivent le changement comme « un enrichissement » (De Zanet, *et al.*, 2004, p.273).

Dans une autre logique, Ford, Ford et D'Amelio (2008, p.363) posent que la résistance doit pourtant être envisagée comme « the product of rationally coherent strategies and objectives ».

Selon eux, il y aurait trois manières d'appréhender la résistance au changement:

- « as a self-serving and potentially self-fulfilling label given by change agents attempting to make sense of change recipients » (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.363);

- une attitude que les agents du changement auraient eux-mêmes engendrés par leur action ou non action, par exemple « breach of agreements and failures to restore trust ».

En ce sens, la résistance doit être vue comme « neither a sudden or a direct response to a particular instance of change, but, rather, a function of the quality of the relationship between agents and recipients in which change agents are and have been active participants and contributors » (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.363).

Les agents du changement peuvent être, eux-mêmes, à l'origine de ces résistances, par manque de communication sur le changement envers les employés (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008) ;

- des circonstances « under which what agents call resistance can be a positive contribution to change » (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.363).

Envisagée de manière positive, elle est le signe d'un engagement de la part des employés et est une source de feed-back sur le changement et la manière de conduire celui-ci (Amason, 1996, Schweiger, Sandberg, & Rechner, 1989 ; as cited in Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.369). Klein (1969) et Johns (1973) posent même la résistance au changement comme un prérequis de son succès (Giangreco, & Peccei, 2005, p.1816).

7.2.1. Les origines de la résistance au changement

L'origine de la résistance au changement se situe à différents niveaux : « it threatens the status quo (Beer, 1980 ; Hannan and Freeman, 1988, Sepctor, 1989), or increases fear and the anxiety of real or imagined consequences (Morris & Rabben, 1995 ; Smith & Berg, 1987) including threats to personal security (Bryant, 1989) and confidence in an ability to perform (Morris and Raben, 1995 ; O'Toole, 1995) » (Ford, Ford, & McNamara, 2002, p.105).

Mais la résistance au changement n'est pas seulement issue de ce qui se passe au moment du changement mais aussi de ce qui s'est passé auparavant dans l'organisation et qui peut influencer la manière dont le nouveau changement se passe (Ford, Ford, & McNamara, 2002, p.114). En ce sens, une résistance au changement n'est pas soudaine ou une réponse directe à une décision stratégique d'un changement mais elle est également influencée par les relations entre les agents de changements et les employés (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.363).

Comme nous l'avons vu, les agents du changement perçoivent souvent la résistance comme étant située chez les individus. Ils transfèrent alors l'origine de la résistance d'éléments qui sont sous leur contrôle à des caractéristiques personnelles des individus, qu'ils ne contrôlent donc pas (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.365).

D'autres facteurs peuvent être liés à la résistance au changement comme le contrat psychologique, les contrôles internes et la communication. Nous allons parcourir ces facteurs rapidement.

Premièrement, selon Folger et Skarlicki (1999), la résistance au changement peut également être vue comme une réponse à la violation du contrat psychologique entre l'employé et son entreprise. « Le contrat psychologique (CP) se comprend et se définit comme un concept qui permet d'étudier un échange social (Molm *et al.*, 2000 ; Coyle-Shapiro et Conway, 2004). Dans ce cadre, il met en relation deux parties : le salarié et l'employeur. Il vise aussi à comprendre et à analyser la dynamique de cette relation, et la

manière dont l'échange se met en place et évolue au cours du temps. Deux idées sont donc inhérentes au concept de contrat psychologique : la mutualité et la réciprocité.

Ceci signifie que :

- deux parties sont impliquées dans le contrat psychologique : l'employé et l'employeur. Elles sont toutes deux parties prenantes dans ce contrat, condition sine qua non pour qu'une mutualité existe ;
- le contrat psychologique peut être appréhendé comme un processus d'ajustements dans le temps, d'ajustements qui s'expliquent par la manière dont chaque partie réagit au degré de réalisation des promesses de l'autre partie. On peut alors mesurer la réciprocité dans la relation d'échange. Pour évaluer cet aspect, il faudrait interroger les deux parties sur la réalisation des promesses par l'autre partie, mais aussi par soi-même. » (Guerrero, 2005, pp.113-114)

Deuxièmement, la résistance au changement peut être liée à la perception par l'employé d'une conspiration (Colby, 1982 ; Folger & Skarlicki, 1999). En ce sens, « employees tend to believe they are being purposefully kept in the dark, as though part of a conspiracy, by upper management » (Folger & Skarlicki, 1999).

Les employés peuvent témoigner d'une résistance au changement s'ils perçoivent celui-ci comme une menace pour leurs facteurs centraux c'est-à-dire les facteurs qu'ils contrôlent.

Troisièmement, un contrôle important en interne peut contribuer « à augmenter la résistance des travailleurs aux événements stressants » (De Keyser, Vlericj, D'hoore, & Vandenberghe, 2004, p.2).

Quatrièmement, au niveau de l'information, Kets de Vries (*in* Autissier et al., 2010, p.161) souligne que les individus face au changement ont « tendance à nier la réalité ». L'individu fait alors comme si il se trouvait toujours dans la même situation et rejette « toutes les informations qui peuvent venir contredire cette illusion » (Kets de Vries, *in* Autissier et al., 2010, p.161).

La résistance au changement peut donc être fortement liée à la communication en place. En effet, « change agents are encouraged to communicate frequently and enthusiastically about change (...) yet, in doing so, they run the risk of being seen as misrepresenting the change (...) » (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.367). La communication des entreprises sur le changement doit donc être réaliste, précise, vraie et honnête. Si l'organisation décide de ne pas communiquer sur la résistance qui se met en place face au changement, cette résistance peut au contraire augmenter.

Les auteurs en gestion du changement avancent également que cette résistance peut être perçue comme un facteur critique du succès du changement (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.368), notamment parce qu'elle oblige les agents du changement à toujours en parler, à continuer à clarifier les choses et légitimer le changement en cours.

Pour conclure, nous pouvons reprendre les origines de la résistance que la littérature en gestion du changement identifie. Schermerhorn, *et al.* (2002, p.505) soulignent huit raisons:

1. La peur de l'inconnu ;
2. Le manque d'information pertinente ;
3. La peur de perdre des acquis ;

4. L'inutilité réelle ou perçue du changement ;
5. La peur de perdre du pouvoir ;
6. Le manque de ressources ;
7. Un moment mal choisi ;
8. L'attachement aux habitudes.

Kanter et al. (1992) ajoutent d'autres facteurs à l'origine de ces résistances :

- une « perte de contrôle » : face à une abondance d'actions vers les individus et trop peu d'actions réalisées par ceux-ci ;
- trop d'incertitude sur les phases du changement et le futur de l'organisation ;
- un manque d'informations ;
- de nombreuses confusions face au nombre de choses qui changent au même moment et qui bouleversent les routines en place ;
- une impression de « perdre la face », les individus n'ont pas les connaissances ou une maîtrise de la situation suffisante pour réaliser le changement (in Autissier, Vandangeon-Derumez, Vas, 2010, p.156).

7.2.2. Les comportements de résistance face au changement

Comme nous l'avons vu, ce sentiment de résistance peut survenir rapidement. En effet, selon Armenakis et Bedeian (1999), lorsque les individus perçoivent une menace sur leur situation personnelle, ils manifesteront une résistance au changement. Mais derrière ce terme « générique » de résistance, nous pouvons identifier beaucoup de comportements différents.

Différents auteurs proposent de considérer cinq types d'attitudes des salariés face aux changements organisationnels (Withney et Cooper, 1989 ; Nauss et al, 2007) :

- Fuite (*exit*) ;
- Expression (*voice*) ;
- Loyauté ;
- Négligence (*neglect*) « qui se traduit par une réclamation des efforts de la part des salariés persuadés que leur situation ne s'améliorera pas suite au changement mais qui ne peuvent pas pour autant quitter l'organisation » ;
- Cynisme « défini comme une attitude de dénigrement de l'entreprise résultant d'un sentiment de déception vis-à-vis d'évènements ou de situations passées et qui conduit les salariés à repousser les velléités d'association à la prise de décision ou la mise en œuvre de changement et à discréditer toute tentative de communication interne autour du changement » (Guillot-Soulez-Sergot, 2010, p.78).

7.2.3. Les attitudes de résistance face au changement

Ces attitudes peuvent se rapprocher d'une distinction au niveau des différentes stratégies d'adaptation face aux situations rencontrées.

D'un côté, une attitude passive : l'acteur accepte le changement et s'y adapte (De Zanet, *et al.*, 2004, p.274).

D'un autre côté, une attitude positive : l'acteur voit une amélioration dans la situation future. Il va alors tenter d'adapter son environnement de travail en fonction de ces changements. Notons que la focalisation dans ces attitudes n'est pas toujours centrée sur l'entreprise. En effet, deux types de focalisation différente peuvent être identifiés. D'une part, l'acteur voit dans la situation de changement une manière d'améliorer sa propre situation personnelle. D'autre part, il peut décider de se mobiliser pour son entreprise.

Par ailleurs, des auteurs tels que Piderit (2000) ont étudié les attitudes ambivalentes des individus face au changement. En effet, une personne peut dire qu'elle est « contre » le changement tout en étant convaincue de son bénéfice et de son bien fondé (Ford, *et al.*, 2008 ; cited in Guillot-Soulez-Sergot, 2010, p.78). De plus, des comportements perçus comme étant « résistant » ne sont pas toujours considérés comme tels par les personnes qui les ont (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p.371).

Notons également que ces attitudes peuvent évoluer dans le temps, autant positivement que négativement. Le changement lui-même est un processus continu et donc les réactions face au changement évoluent également dans le temps. « Reactions to change may follow a natural progression from denial and resistance to acceptance and even commitment » (Eilman & Shamir, 2005, p.418). De plus, le comportement individuel d'un acteur dépendra fortement du rôle qu'il doit tenir au sein de l'organisation (Dupuy, 2004, p.93). Il pourra donc passer d'une attitude d'appréhension envers le changement vers une acceptation et une ouverture vers celui-ci.

7.2.4. Les réponses classiques

Dans les années 1950, Lawrence avançait différentes propositions pour faire face à la résistance au changement :

- « broaden staff interests » (rester ouverts aux propositions sur le changement et la manière de la conduire);
- « use understandable terms » (le changement doit avoir un sens pour les employés qui le vivent) ;
- « take a new look at resistance » (ne pas partir de l'*a priori* que toutes les personnes qui vivent le changement vont nécessairement y résister):
- « develop new job definitions » (ne pas se limiter à la récolte et à la création d'idées mais à l'implémentation de celles-ci);
- « revise the role of the administer » (le manager doit être un levier pour une meilleure communication entre des personnes partageants des points de vue différents) » (Dent & Goldberg, 1999, p.36).

Caruth, Middlebrok et Rachel (1985, pp.26-27) proposent également cinq étapes pour gérer la résistance au changement.

- « Create the proper attitude » : le manager doit également considérer le point de vue de ses employés et ne pas rester camper sur sa propre perception de la situation ;
- « Communicate » le plus tôt possible sur le changement. La communication doit reprendre différents éléments : quand le changement aura lieu et comment il sera mis en place mais également les bénéfices que l'employé pourra en tirer. Les éléments négatifs doivent également être présentés pour donner une information « complète et factuelle » ;
- « Set a good example » ;
- « Solicit opinions of employees » en les encourageant à proposer des idées pour la mise en place et le développement du changement ;
- « Reward acceptance » dans le sens où « people learn to accept change as a normal occurrence if they receive positive benefits from it ».

Plus récemment, Schermerhorn, *et al.* (2002, p.506) avancent qu'il faut « faire » percevoir que le changement:

- peut être bénéfique pour l'acteur lui-même ;
- peut être concilié avec les caractéristiques de l'acteur ;
- est compréhensible et concret;
- est précédé d'une période d'essai.

Dans l'ensemble, il nous semble que l'entreprise devrait être attentive à cette résistance car son absence est davantage le reflet ou le signe de désengagement. En ce sens, « la résistance à cette nouvelle forme d'action est normale, raisonnable et légitime » (Salamanca, 2003, p.108). Il est donc pour l'entreprise source importante de feed-back sur la situation.

7.3. Les rumeurs

Il ne fait plus aucun doute que les rumeurs sont répandues au sein des organisations et sont particulièrement présentes en période de changement. Di Fonzo et Bordia (2000 as cited in Bordia, Jones, Gallois et Di Fonzo, 2006) soulignent que les rumeurs destructrices (« *damaging rumors* ») surviennent une fois par semaine dans les organisations. Cette récurrence est due au fait que les rumeurs sont considérées comme des sources d'information majeures pour les employés.

Nous pouvons distinguer les rumeurs des nouvelles à proprement parler dans le sens où les rumeurs sont « *unsubstantial* » tandis que les nouvelles « *are presumably based on verified facts* » (Bordia, Jones, Gallois, & Di Fonzo, 2006, p.602).

Les thèmes principalement abordés dans les rumeurs sont la question de la sécurité de l'emploi et celle des conditions de travail. Mais ces rumeurs peuvent être à la fois positives et négatives. D'un côté, une rumeur négative met en avant les conséquences négatives d'une situation. Elle peut, par exemple, avancer un nombre de licenciements particulièrement élevé suite à l'annonce d'une restructuration.

D'un autre côté, une rumeur positive met en avant des effets ou des désirs voulus ou espérés d'une situation. Par exemple, des spéculations sur les cadeaux ou primes de fin d'année (Bordia, Jones, Gallois, & Di Fonzo, 2006, p.606).

Les personnes à l'origine de ces rumeurs peuvent les construire dans l'objectif de contrôler d'une certaine manière la situation incertaine. Mais elles sont surtout le signe des préoccupations principales des employés, particulièrement en période de changement. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de ne pas les négliger et d'en tenir compte.

D'autant plus que le manque de communication est souvent ce qui pousse les employés à se référer aux rumeurs ou aux communications informelles pour diminuer l'incertitude liée au manque d'information (Schweiger & Denisi, 1991). Pourtant, les rumeurs peuvent être à l'origine d'une augmentation de tension, du stress et de l'anxiété des individus car elles sont plus souvent liées à une forme de peur qu'à une réalité.

Selon Di Fonzo et Bordia (1998), l'équipe qui conduit le changement et la direction doivent communiquer sur celui-ci. Si cette communication survient trop tardivement ou est insuffisante, les rumeurs vont rapidement se créer, circuler et influencer le comportement des employés tant envers leur travail que leur entreprise et leur employeur (Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.83).

Par ailleurs, ces rumeurs sont également liées aux communications inappropriées. En effet, des informations incomplètes, peu précises ou données au mauvais moment peuvent également être à l'origine d'une série de rumeurs.

Il semble donc important pour l'entreprise de ne pas négliger ces rumeurs car elles peuvent avoir des conséquences sur les réactions des employés face au changement. Par exemple, certains auteurs en gestion du changement soulignent que des rumeurs fausses ou incorrectes peuvent être à l'origine d'un manque de volonté envers le changement (Richardson & Denton, 1996).

Mais la gestion par l'entreprise de telles rumeurs doit se faire avec prudence. En effet, Schweiger et Denisi (1991) ont montré que la confiance dans l'honnêteté du management pouvait être fortement compromise si ces derniers niaient une rumeur qui comportait une certaine part de vérité.

7.4. Les préférences des employés en termes de communication

La perception du changement par les parties prenantes (leur connaissance du changement, un changement antérieur vécu, l'évaluation d'alternatives potentielles, l'évaluation du besoin réel de changement) va influencer leur inquiétude pour le changement. Les communications sur ces éléments seront donc importantes pour l'employé sans oublier que suivant «Waltlawick, meanings are not transferred, they are created in the minds of their perceivers. [So] the message perceived is the only one that counts» (Flock, 2006).

Il est essentiel pour les praticiens de « to make good use of advice about when, how and what to communicate to employees, they need to know how employees react to communication opportunities and how they associate those opportunities with the important outcomes of change programs » (Lewis, 2006, pp.26-27).

En effet, Nelissen et van Selm (2008, p.314) ont montré que les employés satisfaits de la communication des managers ont des réactions positives au changement. Par contre, les employés qui ont des réactions négatives ne sont pas influencés par la communication du

management, « which means that it did not succeed in counterbalancing negative responses ».

Il a également été montré que les employés demandent une information directe, sans détour. En effet, Cornett-De Vito et Friedman (1995, p.61) soulignent que « people want accurate, not vague or what one respondent called « sugar-coated » information, and they want it sooner rather than later ».

Dans sa recherche Yazici (2002, p.550) souligne également que les personnes « perceive electronic modality to ease the excess information by allowing the users to receive only what they need ». Mais dans l'ensemble, les utilisateurs préfèrent associer tous les types de medias dans les communications qu'ils reçoivent (Yazici, 2002, p.550).

Au niveau de la participation, la prise en compte des employés à la base de l'entreprise dans les prises de décision n'est pas toujours perçue par les autres employés comme une source de succès (Lewis, 2006, p.41). Ce résultat s'explique par le fait que les personnes interrogées considèrent que leur participation dans ce processus peut apporter une plus-value mais qu'il n'est pas nécessaire de solliciter toutes les personnes au sein de l'entreprise sur ce même sujet.

Ceci soutient les résultats assez contradictoires des recherches sur le sujet. En effet, selon Manz, Bastien et Hostager (1991) la participation des employés dans le processus de changement améliore le succès des entreprises. Par contre, pour Cornett-De Vito et Friedman (1995) les organisations qui encourageaient une participation avaient moins de succès en période de changement.

Pour adapter la communication à la perception du succès par les employés, il faudrait alors changer de mode de communication et passer des campagnes de communication qui s'assimilent davantage à des « indoctrination and sending repeated messages about change programs » (Lewis, 2006, p.41) à des communications qui tiennent compte et respectent les idées des employés et favorisent une meilleure compréhension de la vision du changement du management. Il faudrait donc privilégier les communications qui favorisent le dialogue et l'implication des employés (Lewis, 2006, p.41).

En somme ces résultats montrent que les employés « want to have more voice in change than implementers apparently want to grant » (Lewis, 2006, p.42).

8. Les dispositifs de production et de co-production de la communication

8.1. *Principes et objectifs de communication*

Même si certains auteurs affirment qu'un « effort perçu » en termes de communication est souvent suffisant (Morrison, 1993) il nous semble important d'approfondir la communication en période de changement. Tout d'abord, nous pouvons faire la distinction entre « informative function of communication and communication as a mean to create a community (..) [the] model communication has an effect not only on readiness for change, but also on uncertainty » (Elving, 2005, p.129). Francis en 1989 définissait deux objectifs à la communication organisationnelle (relayé par De Ridder, 2003 ; Eving, 2005, p.131). « The first goal of organization communication should be to inform the employees about their tasks and about the policy and other issues of the

organization. The second goal is communication with a mean to create a community within the organization ». D'autant plus que le dialogue entre les personnes aide à construire et coordonner leur action de celles-ci. Selon Taylor et Robichaud (2004, p.11), « through dialogue, people in an organization are not just talking they are getting organized ». Ces auteurs considèrent donc que la co-orientation, négociée à travers le dialogue, permet de produire des croyances et actions coordonnées autour d'objets communs (Taylor, Robichaud, 2004, p.12). Cette co-orientation dépendra à la fois de l'expérience de la personne et de la dynamique conversationnelle en cours (2004, p.15).

Pour Morillon (2006), l'écoute des salariés est importante pour développer des supports de communication interne de qualité. Le tout est d'éviter que les membres de l'organisation se sentent « deprived of information, when they think that they do not know what is going on (Miller, Johnson, & Gau, 1994) » (Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996, p.143). Il est donc important d'expliquer le changement mais également les raisons qui poussent et conduisent au changement. Dans ce sens, le feed-back joue alors un rôle essentiel pour diminuer l'incertitude, notamment au sujet des personnes qui vont ou peuvent être licenciées. En effet, « la communication implique une réciprocité et il est essentiel de prévoir un moment pour que les salariés puissent poser leurs questions et exprimer leur point de vue sur la restructuration » (HIRES, p.73).

Une bonne communication peut alors donner l'impression aux employés d'être prêts pour le changement à venir et peut également augmenter la participation des employés (Joackson, 1983 ; Bordia, Hun, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004, p.358). En effet, « systematic and credible communication prior to, during, and after organizational change will not only equip staff with necessary information but also engender a sense of control via feelings of participation and inclusion in change planning » (Bordia, Hun, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004, p.361).

La communication permet donc une meilleure compréhension de la situation. Selon Touchais et Herriau (2009, p.72), le système d'information facilite la prise de conscience des nécessités du changement en mettant en lumière la dégradation de la situation de l'entreprise (en termes de parts de marché, chiffres d'affaires, résultats...) et les changements environnementaux auxquels elle est confrontée ». En effet, « selon Dolan et Lamoureux, la communication des impacts d'un changement doit être alimentée par la communication des buts du changement » (Ruest et Ruest). Comme nous l'avons vu, quelle que soit la préparation du changement, des formes de résistance peuvent toujours apparaître. En ce sens, il faudrait prévoir des « safety valves for employees to express their concerns » (Clampitt & Berk, 1996). Ceci donne une certaine légitimité à leur préoccupation et à leur peur.

Par ailleurs, dans la littérature en gestion du changement, l'accent est souvent mis sur les communications stratégiques top-down avec une importance particulière sur le contenu, sa clarté et sa transparence (Schwieger et Denisi, 1991 ; Bordia *et al.*, 2006, in Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.78). Cependant, des auteurs tels que Lewis (2006, p.40) ont montré que « communication during planned change¹³ ought not to be conceptualized as information exchange or transmission, but rather as a dialogic process wherein various stakeholders engage one another in clarification, negotiation of meaning, and

¹³ « *Planned change* » fait référence au changement où « efforts are directed at the improvement, development and change of organization (French & Bell, 1999; Weick et Quinn, 1999) » (Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, p.6)

perspective taking ». Dans cette perspective, elle fait les propositions suivantes : « creating a sense that employees input is valued and that a leader's vision is clear, combined with measures to reduce resistance to change, best predict success as judged by employees » (Lewis, 2006, p.41).

Dans la gestion et la communication sur le changement, il est donc important de tenir compte des liens entre les employés. Il ne faut pas négliger que les « survivants » peuvent avoir des liens forts avec les personnes qui ont du quitter l'entreprise. Ce qui pourra également influencer leurs perceptions et comportements face au changement. Le contenu des propos doit donc être à la fois lié aux personnes présentes dans l'entreprise mais également à l'histoire de l'entreprise et son passé. C'est en ce sens que les routines organisationnelles ont une force qu'il ne faut pas négliger dans ces situations.

Dans les alternatives proposées dans la littérature en gestion du changement, le choix d'une stratégie du silence s'avère être un choix dangereux. « Organizational silence is a potentially dangerous impediment to organizational change and development » (Morrison & Milliken, 2000, p.707). En effet, l'absence de communication officielle peut notamment être liée aux rumeurs et créer un climat d'incertitude. Si les salariés ont l'impression de ne pas avoir d'information, ils seront encore plus incertains sur la situation et leur position personnelle. Si l'information officielle n'est pas assez importante ou est peu précise, ils auront alors recours aux sources non officielles d'information (Zanet, Vandenberghe, Bossut, Cornelis, de Keyser, Demez, D'hoore, Hansez, Tjeka, Vandresse, & Vlerick, 2000, p.4). Pourtant, pour Terry et Callan (1997), « le recours à des sources d'information non officielles est associé à davantage de stress et à une altération du fonctionnement social » (Zanet, et al., 2000, p.4).

L'adoption d'une stratégie du silence est souvent liée à la peur des supérieurs de recevoir un feedback négatif de leurs employés. Par contre, cette tendance à décourager la remontée d'information peut « compromise organizational decision making and change but also likely to elicit undesirable reactions from employees » (Morrison & Milliken, 2000, p.720). Encourager les entreprises à favoriser une stratégie de communication n'est pas chose aisée car changer l'organisation d'une posture de silence à une posture de communication implique un changement du système en lui-même (Morrison & Milliken, 2000, p.722).

Pourtant cette peur peut être nuancée car le principe d'Habermas selon lequel une communication idéale est rarement atteinte. En effet « ideal speech situation in which anyone is free to say anything without fear of reprimand or restraint, let alone achieve a situation where speakers are assured that what they say will have an impact or influence on an organization's policies » (Barrett, Thomas, & Hocevar, 1995, p.368).

En période de changement, une communication est donc nécessaire d'autant plus que communiquer sur les intentions précises de l'entreprise augmente la perception de confiance, d'honnêteté et d'attention de la part de l'entreprise et diminue l'incertitude liée à la situation pour les employés. Elle permet également de réduire l'impact sur l'efficacité organisationnelle en situation d'acquisition ou de fusion (Schweiger & Denisi, 1991, p.132).

De nombreux auteurs en gestion du changement ont proposé des stratégies de communication, nous allons brièvement revenir sur ces recommandations, souvent instrumentales et générales.

Pour pouvoir mettre en place une stratégie de communication adaptée en temps de changement, Gonring (1991) préconise une enquête auprès du personnel interne qui permettra de définir les préoccupations principales des employés et les barrières au changement qui pourraient exister ou subvenir. Pour ce faire, il propose des audits de communication, des focus group, des interviews et des enquêtes par mails ou téléphone (in Richardson & Denton, 1966).

D'un autre côté, Martin et Valois (1999) « mettent en avant les principes et actions de gestion à mettre en œuvre par la direction et l'encadrement pour maintenir le degré d'engagement des acteurs concernés » (Persson, 2005, p.52).

Il faudrait alors :

- « Expliquer à cet égard l'engagement de la haute direction ;
- Impliquer dès la phase de conception en évitant la pseudo-consultation ;
- Soutenir en intégrant par exemple dans le comité de pilotage une expertise en psychologie organisationnelle ;
- De communiquer en interne sans occulter les rencontres de face à face au profit d'informations écrites ;
- De *monitorer* en s'interrogeant, entre autre, sur la qualité des programmes de soutien psychologique » ;
- De reconnaître afin de prendre en compte les importants besoins d'estime de soi des acteurs organisationnels ;
- De pérenniser grâce à une politique de gestion des ressources humaines qui intègre une transformation radicale du rôle des cadres qui soit moins axé sur le contrôle et qui favorise le soutien et l'animation » (Persson, 2005, p.52).

The rapport « Checklist » (2009) met également en avant des principes intéressants à reprendre en période de changement:

- Remettre les ressources humaines au centre des décisions stratégiques ;
- Mettre en place un dialogue social effectif ;
- Mettre en place une consultation régulière, effective des représentants des employés ;
- Trouver un accord avec les représentants des employés sur les procédures à suivre dans des situations de restructurations particulières ;
- Garantir un traitement équitable pour tous les employés ».

Dans une approche plus contextualiste du changement, Brouwers et al. (1997, p.125) identifient cinq pistes pour un management plus humain du changement :

- Porter une attention aux particularités des contextes internes et externes ;
- Une prise en compte de l'histoire des structures au sein de l'organisation ;
- Une identification et une prise en compte « des principaux acteurs et leurs capacités de mobilisation » ;
- Tendre vers une définition, « une signification collectivement acceptable du projet » en tenant compte de l'ensemble des connaissances au sein de l'organisation ;

- Tenir compte des différentes temporalités du changement et du jeu des acteurs.

8.2. *La participation dans le processus de changement*

La participation peut diminuer la résistance des employés au changement, notamment en créant une certaine confiance entre les acteurs et en donnant la possibilité aux employés d'agir et d'offrir un feed-back à l'agent du changement (Giangreco, & Peccei, 2005, p.1817). Ce postulat est également soutenu par Coch et French (1948). Pour ces auteurs, « groups that were allowed to participate in the design and development of the changes have much lower resistance than those that do not » (Dent & Goldberg, 1999, p.31). Ils proposent alors l'organisation de réunions de groupe pour communiquer sur les raisons du changement tout en encourageant la participation des employés.

Pour Piderit (2000), l'interactivité de la communication est essentielle. Les agents de changements doivent développer une capacité d'écoute des différentes parties prenantes, en privilégiant notamment les contacts directs et les situations informelles. Ceci permet de voir les paradoxes ou ambivalences dans la perception du changement chez ces parties prenantes et donc d'avoir une vision plus proche de leur réelle attitude.

La participation des employés au travers d'une étape de consultation des salariés sur le changement nous paraît indispensable car elle permet de mieux appréhender les attentes de ces derniers (Peach, *et al.*, 2005). Mais il est alors nécessaire que cette participation soit effective dans les faits. En effet, au lieu d'encourager une participation réelle et légitime en interne, les entreprises tombent souvent dans le modèle « Decide-Announce-Defend » (DAD). Selon lequel l'entreprise prend une décision, en informe le personnel une fois que cette décision est prise. À ce moment, les employés peuvent réagir à la décision qui leur est évoquée et l'entreprise se défend alors et argumente son choix et sa position (Wojtecki, Peters, 2000, p.8). Dans ce déroulement, la participation et l'implication des employés dans le processus n'est pas réel mais bien limité étant donné que la décision est prise en amont.

Par ailleurs, pour Langfield-Smith (1997), il ne faut pas inhiber la propension au changement. Il est préférable de favoriser des systèmes flexibles qui engagent de la créativité et non un système comprenant de nombreuses contraintes et une discipline rigoureuse. Il faudrait alors laisser la liberté aux personnes de s'exprimer pour favoriser leur coopération et proposer des récompenses, indépendantes des résultats du travail produit, ce qui encouragerait des comportements « créatifs » chez les employés.

De nombreux auteurs en gestion du changement encouragent l'entreprise à solliciter une certaine interaction de la part des acteurs internes pour induire une mobilisation, une implication chez ces employés pour qu'ils participent activement au changement. En ce sens, il est important de distinguer le changement prescrit du changement construit (Touchais, & Herriau, 2009, p.77).

- **Le changement prescrit** : il est souvent « planifié, radical, brutal ». Ce changement se rapproche de la vision classique Taylorienne où la direction impose aux acteurs une marche à suivre pour que ceux-ci l'exécutent.

Egalement désigné dans la littérature comme un changement « donné », il est « considéré comme indépendant des personnes qui le vivent, il est déterministe et prévisible » (Persson, 2005, p.57).

- **Le changement construit** est « plus progressif », moins formalisé. Son contenu est peu précis et se situe davantage dans une démarche à suivre qu'un changement imposé.

Mais en réalité ces deux logiques coexistent « ou plutôt se succèdent au sein d'un même processus » car

« il est souvent nécessaire de revenir à une logique de changement construit pour assurer l'apprentissage individuel et limiter les résistances. À l'inverse, un changement construit nécessite à un certain moment, de stabiliser les expériences individuelles en ancrant les changements dans les pratiques quotidiennes par une standardisation des apprentissages individuels : sélection et généralisation de nouveaux savoirs » (Touchais, & Herriau, 2009, p.78).

Même dans le changement construit, il y a toujours un moment où il est nécessaire de revenir à une certaine prescription. Mais l'alternance et la coexistence de ces deux types de changement varient selon les auteurs. C'est pourquoi de nombreux auteurs en gestion du changement soutiennent qu'il est nécessaire « d'associer le plus grand nombre possible d'acteurs à la recherche des solutions » (Dupuy, 2004, p.239).

Notons que dans certains types de changement, tels que les restructurations, la participation n'est pas toujours possible. En effet, dans ce type de changement, les décisions sont souvent prises dans et par le siège social situé à l'étranger (IRENE, 2009, p.9). Les experts que nous avons interviewés s'accordent également pour dire que la participation n'est pas toujours possible. Lorsqu'il y a urgence notamment, il est difficile de consulter l'ensemble des personnes concernées. Lorsque c'est possible, il est conseillé de travailler sur la co-orientation du changement.

8.3. « Conseils » en termes de contenu

Le rapport HIRE (2009) soutient qu'une bonne communication peut accroître le sentiment d'implication des employés en période de restructuration, cette communication dépendrait de trois facteurs : « la qualité de l'information, c'est-à-dire l'accessibilité, l'exactitude et l'utilité ». Dans ce cadre, la portée de la restructuration et ses implications doivent être claires pour les employés.

Le deuxième facteur souligné est le délai, même si celui-ci n'est pas posé de manière précise: « l'information doit être délivrée « en temps voulu » afin que le destinataire veille à la prise en compte de ses intérêts ».

Le troisième facteur met en évidence le rôle des destinataires de l'information. Pour être investis, les salariés et syndicats doivent être des récipiendaires actifs de l'information, car « la diffusion bidirectionnelle de l'information est la meilleure preuve d'une écoute active et réactive » (HIRE, 2009, p.7).

D'un autre côté, les résultats de la recherche de Richardson et Denton (1996, p.215) leur permet d'avancer les principes suivants :

- « Show wholehearted and visible support for the change from all of the top management;
- Give employees as much information as possible as early as possible;
- Continue the communication effort throughout and even after the change not just at the beginning;

- Use 'rich' communication medias. The more face-to-face opportunities, the better (...);
- Utilize supervisors and middle managers as key communication links;
- Involve employees in the change process and in decisions about change as much as is possible
- Make sure that actions match words. The symbolic and behavioral communication of management is more important than is its rhetoric ».

De son côté, le rapport HIREs (2010) propose différents conseils en termes de communication :

- Une personne responsable du plan de communication ;
- Écrire un message qui décrit la situation et les raisons derrière les licenciements ou autres ;
- Expliquer ce qui va se passer ;
- S'assurer que les messages sont intégrés et coordonnés les uns aux autres ;
- Utiliser « the same factual material in all communication » (HIREs, 2010, p.262);
- « The goal is to inform, not to manipulate » (HIREs, 2010, p.262);
- Les personnes comprennent l'information différemment en fonction de ce qu'ils font, où ils travaillent et où ils en sont dans le processus de changement ;
- Utiliser la même source d'information, même mots pour diminuer les risques de mauvaises interprétations ;
- Identifier toutes les parties intéressées ;
- Pour communiquer un message, il faut le communiquer sept fois à travers des canaux différents ;
- Il faut que les employés reçoivent l'information de l'entreprise avant que les mass media la diffuse et l'autorité (ou juste après ces derniers). Les relations se dégraderont rapidement si l'employé reçoit d'abord les informations de sources externes ;
- Ne pas donner l'annonce n'importe quel jour, par exemple, ne pas la donner pas la veille d'un jour férié ou d'un congé. Il faut que les personnes puissent en parler entre eux après l'annonce du changement, avec leurs collègues, leurs managers ou tout autre personne ;
- Veiller à ce que les responsables s'entraînent à la communication ;
- Communiquer à des moments précis et sur des canaux identifiés de manière continue, une fois par semaine même s'il n'y a rien à communiquer ;
- Surveiller la communication de manière continue ;
- « *Until I know how the change affects me, I do not feel informed* » (HIREs, 2010, p.263).
- L'information doit être cohérente ;
- Elle doit tenir compte de diversité des personnes et des expériences ;

- Elle doit utiliser tous les canaux de communication, en privilégiant les communications face à face ;
- Une communication présente dans les deux sens, avec une remontée d'information des salariés vers la direction (HIRES, 2010, p.103).

Le rapport ajoute, que pour diminuer les doutes, la résistance au changement et susciter plus d'engagement, les stratégies de communication « devrai[en]t répondre aux questions suivantes : qui communique l'information, quelle information faut-il donner et par quel canal ? » (HIRES, 2010, p.103).

De son côté, Klein (1996, p.33) proposent des principes clés :

- « message redundancy is related to message retention ;
- the use of several media is more effective than the use of just one;
- face-to-face communication is preferred medium;
- the line hierarchy is the most effective organizationally sanctioned communication channel;
- direct supervision is the expected and most effective source of organizationally sanctioned information;
- opinion leaders are effective changers of attitudes and opinions;
- personally relevant information is better retained than abstract, unfamiliar, or general information".

Selon Clappitt et Berk (1996), le point essentiel est de déterminer la stratégie de communication. Il faudrait donc se centrer d'abord sur trois éléments : l'analyse contextuelle, l'analyse de l'audience et la création d'une stratégie. Une fois que ces trois éléments sont définis, l'entreprise peut alors se centrer sur des éléments de communication plus précis comme le nombre de pages d'une communication, le jour où elle doit être annoncée, le type de média utilisé, etc.

Pour ces auteurs, la première étape est donc d'évaluer le type de changement mais surtout la manière dont il sera perçu et compris par les employés. Cette étape permet notamment d'identifier les points qui pourraient être à l'origine d'une éventuelle résistance. Clappitt et Berk (1996) mettent donc en avant des éléments qui devraient être abordés :

- la congruence entre le changement et la culture de l'entreprise, dans le sens où « changes seen as an extension of the culture are more likely to be embraced » ;
- la perception du changement comme étant gérable et non complexe car « more complex changes are often resisted » ;
- s'assurer que le changement est vu comme étant bénéfique par rapport aux pratiques antérieures ;
- s'assurer que les bénéfices soient facilement observables car « change for change sake is rarely welcomed » ;
- voir si le changement affectera les relations sociales importantes ;
- voir si le management est bien préparé aux éventuelles résistances au changement.

Cripe (2011) souligne quant à lui l'importance d'avoir une vision du changement partagée en interne. Cette perspective rejoint d'une certaine manière celle de Gléonnec (2003, p.1), pour qui le processus de changement est perçu comme « une chaîne d'appropriation parcourant l'espace et le temps ». Pour lui, le lien social a un rôle essentiel dans le processus de changement. Le rôle primordial de l'individu dans le changement est mis en avant comme étant « à la fois acteur et sujet, [qui] structure le système social auquel il participe tout en étant structuré par lui » (Gléonnec, 2003, pp.1-2).

Les recherches d'Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas (2010), p.159) soulignent d'autres facteurs qui peuvent contribuer à motiver et impliquer les destinataires dans le changement :

- Mettre en évidence les succès et non les échecs ;
- « Donner les marques de reconnaissance et de récompense de façon ouverte et publiquement annoncée » ;
- Le faire de manière « personnelle et honnête » ;
- Agir « en réponse aux besoins spécifiques des personnes impliquées dans le changement » ;
- Reconnaître les contributions de tous les acteurs au cours du changement ;
- Faire un lien clair entre « réalisations obtenues et les récompenses offertes » ;
- Mettre en avant des acteurs qui savent reconnaître l'atout des personnes motivées pour le changement.

Mais, selon le type de changement, ces conseils n'auront pas le même poids. Pour exemple, lors d'une acquisition, les employés de l'entreprise « acquise » auront toujours un sentiment de suspicion et n'auront pas l'impression d'être informés totalement de la situation (Marks, 1982). Ceci s'explique par le fait qu'un changement de propriétaire ou d'un changement dans le management supérieur sont les types de changement qui ont le plus de conséquences sur les employés. Par ailleurs, ces changements sont souvent liés à un changement de culture ou à une confrontation entre les deux cultures existantes au sein des deux entreprises. Car « communication and culture are certainly aspects of the same ultimate social rules of an organization » (Bastien, 1987, p.32).

Ces auteurs soulignent que l'importance d'une grande quantité de communication de l'entreprise qui acquiert vers l'entreprise acquise est donc essentielle pour éviter un turnover trop important du personnel (Hayes & Hoag, 1974 ; Schoennauer, 1967 ; Bastien, 1987).

Pour les fusions, la congruence des communications (avec la réalité perçue) pour les employés, la quantité d'information ainsi que la collégialité de celles-ci (c'est-à-dire la communication interpersonnelle d'acceptation sociale et d'égalité) sont essentiels (Bastien, 1987, p.31). Les communications doivent également tenir compte que les effets négatifs d'une fusion ne vont pas décroître au fil du temps mais risquent au contraire de croître (Schweiger & Denisi, 1991).

De manière générale, les stratégies de communication peuvent varier en fonction de la rapidité nécessaire du changement. Selon Armenakis et al. (1993), un changement qui a besoin d'une implémentation rapide peut se centrer sur une stratégie de communication persuasive. Par contre, un changement de plus grande envergure, moins urgent peut

joindre à la fois une communication persuasive à une participation active des membres internes.

Le contenu des communications peut également varier en fonction des localisations des entreprises, particulièrement en période de fusions/acquisitions. En effet, Cornett-DeVito et Friedamn (1995, p.63) ont montré que « where the merger sites were widely separated, more desire for supportive communication behaviors was reported. Where the merger sites were in close proximity, less use and need for this kind of communication was expressed ».

Par ailleurs, l'importance de facteurs tels que l'humain, la parole et l'échange reviennent à de nombreuses reprises. Selon Enriquez, l'accompagnement du changement est essentiel car il permet « à la parole de se déployer, à l'argumentation de prendre place, au dialogue de s'engager, au désir de s'exprimer, et d'emprunter des chemins originaux, aux sujets humains d'affirmer leur autonomie et leur volonté de construire ensemble un monde où chacun pourrait mieux respirer » Enriquez, 1997, p.268 ; cited in Persson, 2005, p.55). Car « la vision qu'ont les acteurs de leur rôle et de leur mission dans le contexte de l'organisation opère comme un puissant levier de légitimation du changement » (Brouwers, *et al.*, 1997, p.85).

De manière générale, au niveau du contenu, la nécessité d'expliquer les raisons du changement et les conséquences déjà perceptibles pour l'entreprise et les travailleurs (Guillot-Soulez, & Sergot, 2010) est souvent présente chez ces auteurs. « Information give by the organization about the change should address the reasons to change, and the worries employees initially will have » (Elving, 2005, p.130). Si l'entreprise ne communique pas tous les éléments en sa possession et que l'employé découvre cette rétention d'information par la suite, les prochaines communications de l'entreprise seront marquées d'un sentiment de suspicion, voire d'une non crédibilité forte. Donner des explications sur les raisons du changement augmentera la perception de justice interactionnelle (Folger & Skarlicki, 1999). Par ailleurs, même si la personne n'est pas convaincue ou satisfaite du changement, elle opposera moins de résistance si des explications lui sont données.

Les managers doivent donc répondre aux questions mais également expliquer pourquoi il n'est pas possible de donner des réponses à toutes les questions. Il est également important de présenter dans les communications que les erreurs sont possibles. En effet, si l'entreprise ne possède pas toutes les informations sur le changement ou ses conséquences, il est préférable qu'elle énonce clairement qu'elle ne connaît pas ces informations sinon elle risque de se voir soupçonnée de faire de la rétention d'information (HIRES, 2010, p.183).

Par ailleurs, la légitimité des buts du changement doit également être pensée. Car « without such legitimacy, reluctance, resistance to change as well as lack of trust or feeling of unfair treatment occur and make restructuring both economically and socially unsuccessful » (IRENE, 2009, p.43).

Mais le contenu des communications ne doit pas tomber dans de la « sur-victimisation » pour laisser une certaine responsabilité aux employés qui leur permettra de saisir les responsabilités pour garantir des perspectives d'emplois futures. Car « employee affected by restructuring should not primarily be regarded as passive victims but as individuals who are basically able to take responsibility for themselves and their future » (IRENE, 2009, p.44).

Dans cette perspective, les recherches de Fugate, Kinicki et Prussia (2008) montrent que l'emphase uniquement sur les cotés positifs du changement doit être nuancée dans la gestion de ce changement. L'accent doit notamment être mis sur le challenge que

comporte la situation. L'incertitude sur la situation peut également être réduite en faisant participer les employés dans le processus de changement, en mettant en avant de nouveaux rôles pour les employés (Fugate, Kinicki, & Prussia, 2008, p.31).

De manière générale, nous pouvons dire que la qualité des communications sera liée négativement à l'incertitude en période de changement (Bordia, Hun, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004, p.347). Mais la perception de la qualité de la communication dépend de la confiance en la source qui émet la communication et si la communication répondra aux besoins des employés en termes de communication (Bordia, Hun, Paulsen, Tourish, & DiFonzo, 2004, p.351). Pourtant, les communications sont souvent pensées par le management en fonction de leurs propres objectifs.

Les communications stratégiques seront également influencées par le fait que le changement doit produire de la fidélité (« degree of departure from the intended design of the change » (Lewis, 2007, p.184) ou de l'uniformité (« the range of use of the change across the adopting unit(s) » (Lewis, 2007, p.184).

D'un autre côté, elles peuvent être influencées par les limites dans les normes et les pressions institutionnelles imposées aux managers en période de changement.

Dans cette optique, il y a trois facteurs d'influence :

- « their exposure to popular managerialist discourses ;
- « the dictates of one or more authority policing in their organizational environment » ;
- « implementers' professional training and socialization experiences » (Lewis, 2007, p.186)

Dans cette perspective, Lewis développe donc un modèle de relation selon la direction que peut prendre les communications plutôt que de décrire des choix tactiques. « My argument is that general strategies may be executed through use of various tactical combinations (e.g. use of more "rich" or "less rich" media) ». Le choix de communication des managers dépendra donc de leur perception du changement et de la pression institutionnelle exercées sur ceux-ci.

Les axes dans lesquels ces communications peuvent se situer sont les suivants :

- *positive versus balanced messages* « implementers decide whether positive aspects of the change should be emphasized or whether emphasis of positives should be balanced with acknowledgement of negative aspects of the change or the change process » (Lewis, 2007, p.187).

Il faut dans ce cas tenir compte de recherches telles que celles de Miller et Monge (1985) selon qui « employees preferred any information about the planned change – even if it was negative » (Lewis, 2007, p.187).

- *dissemination focus versus input focus* : la communication oscille entre partager de l'information sur le changement ou solliciter la participation des employés et les inviter à se faire entendre sur le sujet.

Comme nous l'avons vu, la participation est positive pour réduire la résistance au changement, pour augmenter la satisfaction et pour réduire l'incertitude et augmenter l'impression de contrôle des employés sur la situation. Pourtant, « this is the least utilized general approach to communication because most implementers

emphasize downward dissemination about change programs over soliciting input of stakeholders » (Lewis, 2007, p.188).

- *targeted* message versus *blanket* message (complet). La différence se situe dans le fait que la communication est focalisée, destinée à certains individus ou plutôt qu'elle est destinée à des groupes ou si la communication s'adresse à tous les groupes au sein de l'entreprise.

Lewis et al. (2001) ont montré que les messages généraux étaient utilisés quand « resources were slim and the change did not require a great deal of consensus seeking » (Lewis, 2007) tandis que les messages plus ciblés étaient utilisés quand le consensus était nécessaire du moins pour une partie des parties prenantes.

- *discrepancy focus* versus *efficacy focus* : une communication qui balance entre « the degree to which the message is focused on creating an urgency that motivates the need for the change (discrepancy) or on creating a belief that the organization and the individuals in its have the resources necessary to close the discrepancy gap (efficacy) » (Lewis, 2007, p.189).

Armenakis et Harris (2001) proposent quant à eux cinq éléments centraux dans les messages sur tout type de changement. Ils seront essentiels dans la préparation des acteurs au changement. Ces cinq domaines sont : « discrepancy, efficacy, appropriateness, principal support, personal valence ».

- « *Discrepancy* » met en avant les raisons du changement. Ce domaine est important car « in order for individuals to be motivated to change, they must believe that something is wrong and something needs to change » (Armenakis & Harris, 2001). Ce domaine est d'autant plus important que le déni est une réaction courante face au changement (Bridges, 1991; Armenakis & Harris, 2001).
- « *Efficacy* » avance que la personne a les capacités pour mener le changement à bien.
- « *Appropriateness* » veille à éviter le fait que certaines personnes considèrent le changement comme nécessaire mais sans être d'accord sur les formes ou les procédures du changement. Il s'agit pour l'entreprise de mettre en avant qu'une étude et un diagnostic minutieux ont été menés auparavant peut diminuer les perceptions négatives du changement. Le changement sera alors moins perçu comme étant le résultat d'une décision arbitraire.
- « *Principal support* » dans le sens où les employés ne doivent pas être témoin d'un changement qui, par manque de soutien, n'aboutit pas.
- « *Personal valence* », l'individu va rechercher les effets qui lui seront bénéfiques, notamment la répartition des conséquences autant positives que négatives, la justice au niveau des procédures du changement et la manière dont les différents acteurs seront pris en compte.

De plus, Armenakis et al. (1993) proposent trois stratégies de communication :

- « *persuasive communication* » qui reprend les efforts de communication directe, sous la forme de discours, de communications écrites (newsletters, rapports annuels). La formulation du message aura ici tout son sens. Des formules tel que

« *because we said so* » seront beaucoup moins efficaces que des formules comme « *here is why change will be good* » (Armenakis & Harris, 2001, p.181).

D'autres expressions peuvent être utilisées en se basant sur des facteurs différents à savoir des exemples historiques (« *we succeeded at a silimar challenge* »), un retour sur les qualités des employés (« *all of you are bright and higly motivated* »), sur une implication envers le changement (« *I know we will do whatever it takes to succeed* »), une mise en avant des procédures de décision (« *the group made the decision and they wouldn't have done so if they didn't think they could accomplish it* ») (Armenakis & Harris, 2001, p.181) ;

- « *active participation* » qui implique les individus directement dans les actions. Cette stratégie « *is perhaps the most effective in transmitting the message components because it capitalizes on self-discovery* (Fishbein and Azjen, 1975) ;
- « *management of internal and external information* » pour mettre en avant les différents points de vue sur une situation en utilisant différentes sources pour parler du changement. De plus, « *a message generated by more than one source, especially if the source is external to the organization, is considered to be more believable* (Gist, 1987) » (Armenakis & Harris, 2001, p.172)

Van Ruler (1998, 2004) a, quant à lui, défini quatre stratégies pour créer du sens au changement: information, dialogue, persuasion et la création de consensus (Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, p.8)

Cette littérature met également en évidence que les communications doivent tenir compte de différents aspects dans leur communication en période de changement, notamment les aspects politiques, le passé de l'entreprise, son histoire, sa culture, les habitudes comportementales, les structures de l'organisation et les décisions antérieures qui ont été prises. Ces éléments ont tous leur importance, notamment dans les politiques d'accompagnement de changement qui veilleront également à tenir compte des différentes sensibilités, des différences de regroupement selon l'âge, le sexe, la formation, le statut, l'ancienneté et le métier. Notamment parce qu'un groupe « sera d'autant plus enclin à entendre, qu'il aura la certitude d'avoir été lui-même entendu et compris, indépendamment de tout autre groupe » (Meier, *et al.*, 2007, p.361).

Ces facteurs sont soutenus par Clampitt et Berk (1996) pour qui le contenu du message doit être lié aux modes de pensée inscrits dans l'entreprise. La formulation et le ton du discours ont également leur importance, comme l'ont montré Cornett-DeVito et Friedamn (1995, p.64). En effet, « *communicating advice condescendingly, therefore, may be worse than communicating less often* ».

L'entreprise pourra également multiplier ses communications, sans « se lasser de répéter les mêmes informations » (HIRES, p.183) pour veiller à une meilleure compréhension de la situation et ce qu'elle implique.

Dans cette perspective, Kothen et Daly (2002 ; in Goodman et Truss, 2004) ont identifié trois contenus de communication qui peuvent influencer la réception de l'information pendant ce changement.

1. Ce que l'employé doit savoir (« *must know* »), l'information sur leur tâche ;
2. Ce que l'employé devrait savoir (« *should know* ») comme l'information sur l'organisation ;

3. Ce que l'employé pourrait savoir (« *could know* ») ce qui reprend notamment les informations qui circulent de manière informelle.

Notons que la valeur symbolique de la communication peut être encore plus importante que son contenu à proprement parler. En effet, « organizations that communicate caring and concern to employees whatever the communication's informational content, may be able to expect increased employee commitment » (Schweiger & Denisi, 1991, p.130). Ces auteurs avancent même qu'un contenu plus ou moins précis n'aura pas plus de poids que le fait de communiquer en lui-même, c'est-à-dire de montrer que l'entreprise considère la situation de ses employés.

8.4. *Les conseils des managers et consultants*

Lewis et al. (2006) ont mené une analyse thématique sur des livres de gestion du changement écrits par des managers. Ils y ont recensé les recommandations stratégiques présentes dans ces livres. Nous avons choisi de présenter certaines de ces recommandations :

- « promoting communication and participation » ;
- « facilitating the change process ». Ceci est fait par un agent du changement qui peut être un guide dans le processus de changement ou qui peut décider de déléguer cette partie à quelqu'un d'autre;
- « creating a vision [for change] »;

En termes de communication, ils soulignent:

- « emphasize participation and empowerment (« have ownership and participate in the change effort » (Lewis, 2006, p.120)
- « create a change culture » ;
- « emphasize purpose and vision : « to garner support and commitment for change, leaders were encouraged to provide consistent and compelling justification for the change» (Lewis, 2006, p.120);
- « emphasize communication (souligner le besoin de communiquer de manière générale, elle est également perçue comme un « outil » pour lutter contre la résistance au changement p.122);
- « asking for input » (participation des parties prenantes) ;
- « use informal networks and knowledge of key stakeholders » ;
- « disseminate information » (sur la répartition des rôles, des tâches, des responsabilités et des procédures) ;
- « manage the style and content of communication » (notamment sur le choix de couleurs ou de pages avec des odeurs spécifiques) ;
- « be motivational in communication » (utilisation d'images joyeuses ou de récompenses pour des comportements qui soutiennent le changement) ;
- « use threats, punishments intimidation »;
- « formulate and follow a communication plan ».

8.5. *La temporalité des communications*

La temporalité des communications est envisagée différemment par les auteurs en gestion du changement. Pour exemple, selon Di Fonzo et Bordia (1998), communiquer le plus rapidement possible diminue l'incertitude. C'est également le point de vue du rapport IRENE (p.43), selon lequel la communication doit se faire le plus tôt possible et développer un dialogue permanent avec son corps social.

Selon le rapport HIRE (p.103) la communication devrait avoir lieu avant le démarrage du changement.

Par contre, d'autres auteurs soulignent qu'une communication rapide réduit la marge de manœuvre de la direction si un élément doit être modifié au plan initial de changement. Ceci impliquerait alors que la direction prend

« le risque, en cas de modification des choix initiaux, de provoquer des réactions négatives particulièrement fortes de la part des salariés concernés. Ils risquent également de susciter une méfiance des salariés à l'égard de leur communication future, non seulement dans le cadre du déménagement en cours mais également lors de la mise en œuvre des changements organisationnels ultérieurs » (Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.87).

L'erreur principale souvent soulignée est « to make announcements to employees without building in time to actively harvest the dissent » (Clampitt & Berck, 1996).

Par contre, pour d'autres auteurs comme Guest, Hersey et Blanchard (1977), l'accent ne doit pas être seulement mis sur les phases antérieures et postérieures au changement mais sur toute la durée du changement.

La temporalité de ces communications varie donc considérablement selon les auteurs. Mais dans une perspective de bien-être, une communication dans les premières phases du changement aurait plus de sens car elle permettrait de « réduire le stress qui génère l'incertitude entourant la nature et les conséquences du changement organisationnels et de limiter les rumeurs qui ne manquent pas de se développer en l'absence d'une communication ouverte » (Bordia, et al. 2004, 2006 ; cited in Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.79).

Des distinctions plus précises peuvent être faites au niveau de la temporalité. Par exemple, pour Meier et al (2007, p.360), il y a trois phases où les enjeux de la communication apparaissent différemment.

La première phase, dite de communication, serait présente lors de l'annonce du changement avec une « mise en évidence de valeurs simples comme le droit d'expression, la protection de l'anonymat, la volonté managériale de tout entendre, et la transparence dans la restitution ». Cette emphase serait vécue « comme une rupture positive. [Car] les salariés en quête de nouveaux repères sont friands de ces discours rassurants par leur simplicité, même si le doute est un premier réflexe (d'où l'utilité d'être renforcé par les partenaires élus et délégués syndicaux) ».

La phase d'élaboration des questions permet d'exprimer une certaine empathie envers les peurs et angoisses des salariés.

Dans la phase de restitution, le changement n'est plus à son effet d'annonce, il s'inscrit dans un temps plus long. La direction peut alors présenter des actions et un programme dans un calendrier à plus long terme. Ce qui permettrait dès lors d'ancrer « de nouveaux

repères [qui] peuvent ainsi diminuer l'angoisse des « changements mal vécus » (Meier, et al., 2007, p.360).

Pour des types de changement plus précis, d'autres temporalités peuvent être identifiées. Par exemple, pour les périodes de restructuration, deux phases importantes peuvent être distinguées :

- « at the time of **adjustment** (crisis, delocalization, a drastic change in the productive skin and in job and employment characteristics) » ;
- at the time of **revitalization**: « maintaining level of employment and general income » (IRENE, p.27).

En reprenant les trois grandes périodes définies par Lewin, Klein (1996) propose une communication en trois phases :

- durant la première phase, « *unfreezing* », l'accent serait mis sur la justification du changement. En ce sens, il faudrait « préparer » (« *readying* ») les employés au changement. Il faudrait également remettre en question le statu quo présent au sein de l'entreprise pour favoriser le terrain pour le changement. Selon Young et Post (1993), la communication devrait dans cette première étape venir du supérieur direct ou du chef de service. Par contre, si le changement affecte toute l'organisation, le CEO doit être impliqué dans cette communication (Klein, 1996). Durant cette phase, l'idéal serait de communiquer par voie écrite et une réunion d'échange de questions-réponses serait ensuite à favoriser. L'accent devrait être mis sur le côté rationnel du changement.
- « *move* », la période de changement, serait centrée sur une transmission des changements en cours. La communication viserait à réduire l'incertitude, notamment en fournissant une information détaillée aux personnes qui ne sont pas encore affectées par le changement. Une communication régulière à travers des canaux écrits ou via le supérieur direct sont à privilégier pour expliquer les changements en cours et leur évolution.
- La communication durant l'étape finale du « *refreezing* » viserait la célébration du changement, la création d'un nouveau sens.

Dans une période de réduction d'effectifs, certains auteurs conseillent de communiquer sur le travail tout en tenant réellement compte de la communication envers les employés et en ayant une volonté d'écoute et ce immédiatement après la première phase de licenciement. Un manquement dans ces principes pourrait conduire au turnover des « survivants » au sein de l'entreprise (Johnson, Bernhagen, Miller & Allen, 1996, p.161).

Cependant, il est intéressant de noter que l'importance de la valeur accordée à l'information n'est pas constante durant le changement. En effet, Kramer et al. (2004) ont montré que la valeur de l'information diminuait dans le temps pour l'employé.

De manière générale, nous pouvons penser que l'entreprise a intérêt à mettre en place des communications différentes selon ces phases. Mais selon Clampitt et Berk (1996), cette préoccupation tactique n'a pas été beaucoup étudiée.

8.6. Les moyens de communication

Lengle et Daft avançaient déjà en 1988 que les cadres ne percevaient pas la relation entre le médium et l'efficacité de la communication. Pourtant « to achieve more successful outcomes during periods of change, a company's management must focus on low-tech communication – especially face-to-face dialogue » (Wojtecki, Peters, 2000, p.3). En ce sens, nous pouvons suivre la distinction de Lengle et Daft qui différencient les médias « riches » des médias « pauvres ». Dans le sens où « richness has to do with the ability to handle multiple information cues simultaneously, facilitating rapid feedback and establishing a personal focus » (in Richardson & Denton, 1996, p.207). De cette manière, les communications directes en face à face sont qualifiées de média le plus riche, par leur potentiel d'information multiple et leur possibilité de feedback immédiat. Pour Yazici (2002, p.539), les médias riches sont les plus utilisés pour ces communications. En effet, l'échange en « face to face » donne plus de confiance à la personne qui reçoit le message. Ces résultats sont soutenus par les recherches de Yazici (2002) pour qui les communications verbales étaient les plus courantes pour l'information générale. Le destinataire a plus de confiance et est plus positif quant à son bon déroulement. Ce type de communication permet également aux personnes de se sentir incluses, considérées dans le problème. En effet, « if people feel left out, there will be problems » (Richardson & Denton, 1996, p.215).

Pourtant, les informations écrites et le line-management seraient les sources d'information les moins utilisées pour ces communications. Lewis souligne avec surprise le peu de référence faite au supérieur direct. En effet, pour cette auteure, le supérieur direct entretient une relation privilégiée avec les employés et peut leur traduire les décisions stratégiques du management. « Line supervisors may be best suited to translate and interpret abstract organizational policies and goals and make them relevant to daily work tasks » (Lewis, 1999, p.66).

Par contre, les médias écrits tels que les journaux internes, les rapports annuels, les newsletters sont considérés comme des médias pauvres. Les mails se situeraient entre ces deux extrêmes (Armenakis, *et al.*, 1993). Mais les médias électroniques sont souvent moins utilisés à cause de leur accès limité pour les différentes parties prenantes.

Pour Lewis (1999, p.65), durant un changement planifié, les réunions en petits groupes informels et les réunions générales d'information étaient privilégiées. Par contre, les communications informelles sont également fort présentes dans les communications privilégiées par les employés.

Lengle et Daft distinguent également les messages quotidiens (de routine) des messages non quotidiens. Ce sont leur complexité, leur nouveauté, leur potentiel de mauvaise compréhension, d'ambiguïté, de contenu émotionnel ou de chance de surprise qui permettent aux auteurs de les partager dans l'une ou l'autre catégorie. Ces distinctions leur permettent alors d'avancer que les messages non quotidiens devraient être transmis au travers de médias riches. Les médias dits pauvres ne seraient pas adaptés pour ce genre de contenu car « lean media tend to disguise or suppress information that may require attention » (Richardson & Denton, 1996, p.208).

Cette recherche s'apparente à celle de Yazici (2002, p.550) qui distingue également le type de média utilisé en fonction de l'information véhiculée. Sa recherche a donc montré que les newsletters mensuelles, le téléphone et les réunions de face à face étaient les moyens les plus utilisés pour des informations peu complexes. Par contre, pour transmettre

des informations complexes, le téléphone, les documents écrits et les rencontres face à face primaient.

Fidler et Johnson (1984) s'étaient déjà penchés sur l'utilisation d'un type de média particulier. Ils favorisaient l'utilisation des médias permettant l'échange interpersonnel pour réduire les risques et la complexité associée au changement (Lewis, 1999, p.48). Pourtant, « when high risk or complexity are not major factors, they suggest that mediated channels are more effective in providing general information » (Lewis, 1999, p.48).

Pourtant, selon Bastien (1987, p.29), les médias formels sous la forme d'articles dans les journaux internes, de logo, de nouveau programme de publicité sont une manière de stabiliser des situations extrêmement volatiles.

En situation de changement, certaines personnes consultent également les blogs. De manière générale, l'utilisation des médias sociaux fournit aux employés un support émotionnel (Choi & Lin, 2009, Kaye, 2005 ; Liu & Kim, 2011), important en situation de changement.

La communication informelle ne doit pas non plus être négligée en période de changement. En effet, selon Barrett, Thomas et Hocevar (1995), « it is through patterns of discourse that we form relational bonds with one another » (Barrett, Thomas, & Hocevar, 1995, p.353). L'organisation est alors continuellement créée par les actes de communication de ces membres (Mumbu, 1988 ; in Barrett, Thomas et Hocevar, 1995, p.354). C'est donc à travers les échanges et le discours que les employés vont créer leur réalité sociale.

Le canal informel (« *grapevine* ») est parfois perçu comme le canal le plus important en situation de changement (Richardson & Denton, 1996). D'autant plus que c'est au travers des canaux informels que les croyances et attitudes de l'organisation sont communiquées (Morrison & Milliken, 2000, p.716).

Des recherches ont également été menées sur les préférences de communication en fonction des types de changement. Par exemple, pour les fusions/acquisitions, les employés avaient une préférence pour les communications personnelles, en face à face par rapport aux communications par téléphone ou par écrit (Cornett-De Vito & Friedman, 1995 ; in Kramer *et al.*, 2004, p.76).

Les conseils généraux sur l'utilisation des canaux sont les plus répandus dans la littérature en gestion du changement. Par exemple, pour McKinley et Scherer (2000, p.749), les cadres doivent élargir leur utilisation de moyens de communication durant les périodes de restructuration.

Pour le rapport HIRE (2010), les canaux rapides doivent être privilégiés en période de changement. Si ces conseils restent très superficiels, il est souvent recommandé de multiplier les canaux pour s'assurer que les employés reçoivent bien le message (Clampitt et Berk, 1996).

Mais ces propositions en termes de communication sont souvent sous-tendues par une vision très instrumentale comme nous le montrent les propos de Larkin et Larkin (1994; in Lewis, 1999, p.48):

they « support the use of interpersonal channels for implementation of change. They argue that most mediated communications (e.g. reports, newspapers, videos, posters, CEO presentations, closed-circuit TV shows) are centered on the CEO's message. Larkin and Larkin suggest that "above everything else, communication should be about

changing employees. And senior executive communication doesn't do that – only communication between a supervisor and employees has the power to change the way employees act" (Larkin & Larkin, 1994, p.87).

Cette position instrumentale est également ressentie lorsque les auteurs ne soutiennent pas le recours aux communications informelles. Notamment van Vuuren, & Elving (2008, p.355) lorsqu'ils avancent que « organizations should try to limit the amount of informal communication as much as possible, because informal communication threatens, destroys or disturbs all kinds of formal communication ».

9. Les éléments manquants dans la littérature

« Although there is an enduring interest in studying (internal) communication during organizational change, there is still little or no empirical research on the topic » (Elving, 2005, p.129). Comme nous l'avons vu, « the general importance of communication during change has already been empirically demonstrated and generally agreed among practitioners » (Lewis, 1999) » (Elving, 2005, p.129).

De plus, « although the general conclusion about the importance of communication in organizational change is demonstrated and agreed on, specific communicative actions, approaches and effects are still left unexplained (Lewis, 1999) » (Elving, 2005, p.130).

En effet, la majorité de la littérature vise les praticiens « there is an immense amount of practitioner-oriented literature on how effectively manage change (Champy and Nohria, 1996; Kotter, 1996) » (Elving, 2005, p.130).

Ce sont d'ailleurs les mêmes prescriptions qui reviennent le plus souvent:

- « encouraging participation from as many employees as possible ;
- addressing their concern in the change program;
- or ensuring that leaders act as role models for the change (Heracleous, 2002) » (Elving, 2005, p.130).

Les éléments qui manquent surtout dans les recherches sur la communication en temps de changement sont: « know precisely which aspects of communication are problematic and how the communicative behavior of change agents can be evaluated if we want to develop ideas for improving change communication » (Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, p.4). En somme, de considérer les différents aspects de la communication, les récepteurs de l'information en particulier, et non seulement la disponibilité et la qualité de l'information (Jones, et al, 2004) (in Gravenhorst, Elving, Werkman, 2005, p.6)

10. Pistes et ouvertures

Comme nous l'avons vu, les effets négatifs de communication sont nombreux. Nous pouvons par exemple rappeler que « poorly managed change communication results in rumors and resistance to change, exaggerating the negative aspects of the change (Di Fonzo, et al., 1994, Smelzer & Zener, 1992) » (Elving, 2005, p.129) ou que les messages contradictoires augmentent l'insécurité ressentie par les employés (Kramer, et al., 2004, p.73).

Il nous semble donc essentiel de tenir compte des conseils donnés en matière de communication mais surtout de s'interroger sur des pistes pour une meilleure communication. Notamment en privilégiant « l'écoute et la remontée d'information sur les réactions des salariés aux annonces qui leur sont faites, sur leurs inquiétudes, et, le cas échéant, sur leurs suggestions d'amélioration quant à la mise en œuvre du transfert » (Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.88).

Pour appréhender la communication, la schématisation du « *change communication wheel* » de Goodman & Trust (2004, p.225) nous semble mettre visiblement en tension un nombre de facteurs à considérer dans la communication en changement.

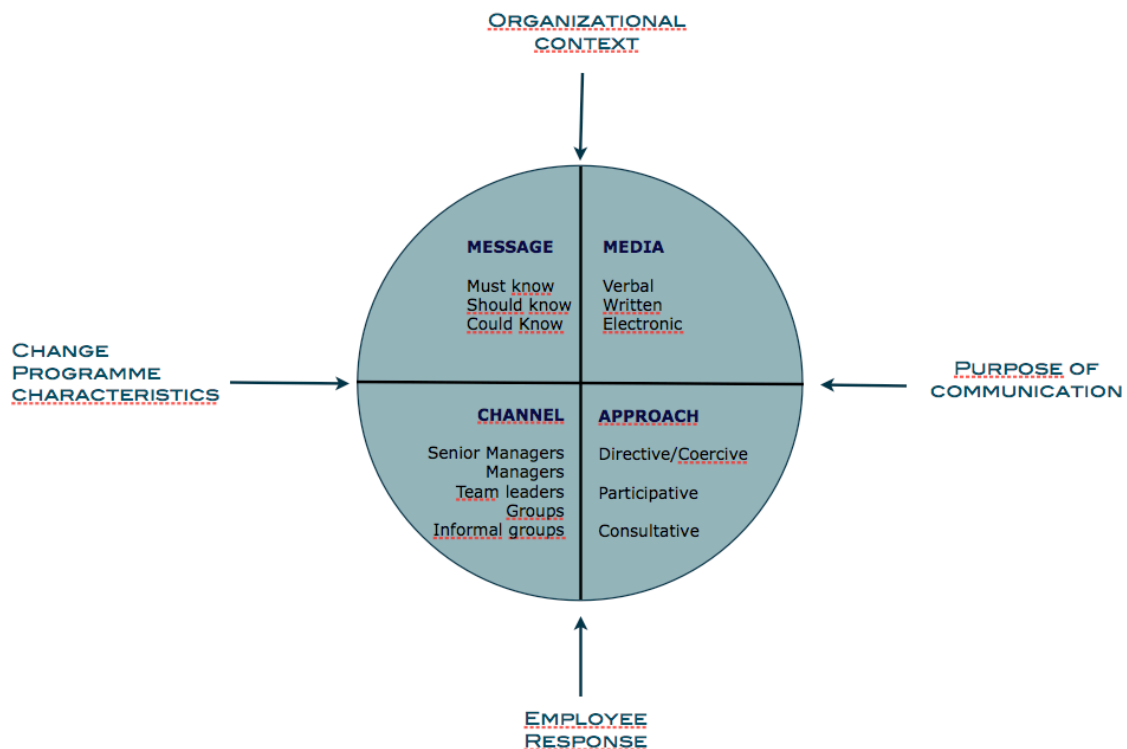


Figure 3 : « *change communication wheel* » de Goodman & Trust (2004, p.225)

Dans cette approche, le choix des communications des managers dépendra de quatre facteurs extérieurs. L'approche en termes de contexte souligne bien que « what is appropriate in one context may well not be appropriate in another (Balogun & Hope-Hailey, 2003; in Goodman & Truss, 2004, p.226). Les buts de la communication identifiés par ces auteurs sont « to obtain individual buy-in, obtain commitment to the change, minimize resistance, reduce personal anxiety, ensure clarity of objectives, share information/vision,

challenge the status quo, obtain clarity, minimize uncertainty » (Goodman & Truss, 2004, p.226).

Un équilibre entre ces différents facteurs permettrait une meilleure formulation de la communication. En effet, « achieving an effective match between all four quadrants of the wheel, while taking account of the four contextual features, appears to be the main challenge facing those charges with designing change communication strategies » (Goodman & Truss, 2004, p.227).

Malgré, les contraintes économiques, financières et matérielles, ces auteurs considèrent qu'il est possible pour l'entreprise d'associer ses employés à ses choix stratégiques.

En ce sens, nous suivons la pensée de Ford et al. (2008, cited in Guillot-Soulez, & Sergot, 2010, p.89) lorsqu'ils « invitent à considérer les salariés comme des acteurs du changement non comme des exécutants passifs voire récalcitrants par rapport à des décisions venues du sommet stratégique de l'entreprise ».

Il nous semble donc essentiel de ne pas tomber dans une vision fonctionnaliste de la communication qui ne tiendrait pas compte « que le changement passe nécessairement par un ensemble d'acteurs qui devront réaliser ce changement dans leur activité quotidienne en s'appuyant sur leur propre compréhension » (Arnaud, 2011, p.17). À la suite de Arnaud (2011, p.17), nous privilégions une perspective qui tient compte des acteurs et de leur participation dans l'instauration du changement « en reconstituant des collectifs de travail à travers une forme de communication qui implique davantage les acteurs dans les processus discursifs ». Les acteurs peuvent donc socialement construire la réalité où ils se situent (Arnaud, 2011).

Chapitre 2.

Evolution de la relation de travail et la question du bien-être : approche théorique en sociologie¹⁴

Introduction

L'objet de cette contribution vise à produire une analyse diachronique et synchronique de la question du bien-être au travail en mettant en exergue trois éléments explicatifs en interaction : la société, l'organisation et l'individu. Ainsi, c'est l'émergence d'une notion qui est étudiée, au cœur des rapports sociaux et de la valeur du travail, des espaces organisationnels et des identités individuelles. Plusieurs étapes jalonnent le raisonnement qui structure cet article : l'examen de la définition hétéronomique du bien-être par les classes dirigeantes pour les catégories sociales faibles, soutenue et légitimée par des morales religieuses ou philosophiques ; l'apparition du bien-être comme la seule revendication de meilleures conditions matérielles de travail conduisant à des conflits politiques ; l'intégration de la dimension psychologique individuelle et collective traduisant l'incorporation instrumentale de l'humain dans la détermination (le calcul) de l'efficacité d'une activité ; enfin, la manifestation d'une organisation, vecteur de valeurs, instance de socialisation et donc lieu d'identités individuelles autour d'attentes subjectives de bien-être et de volontés managériales, réelles ou uniquement discursives, de création d'épanouissement.

Cette partie du travail théorique est organisée en deux grandes sections, construites à partir de périodes historiques. La première traite de l'évolution de la relation au travail et de la question du bien-être, des origines au monde industriel. La seconde s'intéresse à l'évolution de cette notion dans le contexte de la modernité ainsi qu'à l'émergence d'un autre concept clé associé : l'épanouissement. Une conclusion met en perspective théorique cette évolution et dresse l'état des lieux de cette problématique.

¹⁴ Ces propos théoriques s'inspirent partiellement d'une contribution personnelle à un ouvrage collectif à paraître.

1. Evolution de la relation au travail et de la question du bien-être : des origines au monde industriel

Les relations au travail ont évolué au cours de l'histoire. L'objectif de cette première section est de montrer que le travail, initialement dans l'antiquité, n'a pas une valeur spécifique et manifeste dans la société parce qu'il représente une fonction (considérée comme naturelle) de service des plus faibles et plus démunis à l'égard des nantis et des protégés. Cependant, cette valeur « travail » intègre déjà une dimension de rationalité fondée sur une division technique et sociale. Ainsi, la question du bien-être du travailleur dans l'accomplissement de son activité importe peu puisque que son rôle est établi par sa situation sociale. Dès l'apparition de la société industrielle, le travail devient une relation contractuelle qui voit s'opposer deux points de vue, l'un d'inspiration libérale souligne l'émergence de libertés individuelles, l'autre d'inspiration socialiste, dénonce la mainmise des dominants capitalistes sur la plus-value du travail effectué par les forces productives, pour reprendre un vocabulaire marxiste. Le point commun qui fait compromis entre ces approches opposées est la valeur matérialiste et strictement productive du travail. Des modèles de gestion rationalisateurs apparaissent dans l'entreprise du monde industriel tant à « l'ouest qu'à l'est¹⁵ », remplaçant le paternalisme gestionnaire, amplifiant la fonction d'efficacité du travail par la mobilisation de la science et des technologies. La question du bien-être du travailleur émerge sur un plan collectif. Et ce sont des modèles sociaux globaux qui apparaissent comme des réponses structurées autour du seul salaire et des conditions de travail.

1.1. *Des fondements de la division technique et sociale d'un travail sans grande valeur idéologique et sociale*

Il convient de fixer les origines de la question de la relation organisée de travail aux sources de nos sociétés historiques, particulièrement dans l'Antiquité où le rapport au travail se constituait selon le positionnement hiérarchique qu'occupait l'individu dans la société. Outre cette division sociale qui structurait le champ des relations au travail, une autre forme d'organisation était proposée autour d'une nécessaire division cette fois technique du travail. Xénophon et Platon, philosophes rivaux des V^{ème} et IV^{ème} siècles ACN, évoquent tous deux cette forme d'agencement de la chaîne productive. Le premier pose un lien causal d'efficacité de la gestion d'une entreprise agricole entre la division technique du travail et l'augmentation des revenus ; le second, fait état d'une conversation entre Socrate et Adimante, dans *La République. Livre II (1966:119)*, Socrate soulignant la nécessité d'inclure dans ce même rapport d'efficacité la gestion de la variable « temps » et de la coordination entre les hommes qui ne peut élargir à la responsabilité individuelle mais plutôt à la raison et à l'échéancier fixé pour la réalisation de l'ouvrage :

¹⁵ Le pouvoir soviétique privilégiera le modèle productif autour de la performance d'A. Stakhanov, mineur, qui aurait extrait 105 tonnes de charbon en 6 heures, durant une nuit en 1935. Le mouvement stakhanoviste fera la part belle à une propagande autour de l'Homme nouveau et à la nécessité d'accroître la production par une motivation de type collectif sans faille.

« Mais quoi ? Dans quel cas travaille-t-on mieux, quand on exerce plusieurs métiers ou un seul ? »

Quand, dit-il, on n'en exerce qu'un seul.

Il est encore évident, ce me semble, que si on laisse passer l'occasion de faire une chose, cette chose est manquée. C'est évident, en effet.

Car l'ouvrage, je pense, n'attend pas le loisir de l'ouvrier, mais c'est l'ouvrier qui, nécessairement, doit régler son temps sur l'ouvrage au lieu de le remettre à ses moments perdus. Nécessairement.

Par conséquent, on produit toutes choses en plus grand nombre, mieux et plus facilement, lorsque chacun, selon ses aptitudes et dans le temps convenable, se livre à un seul travail, étant dispensé de tous les autres. Très certainement.

Il faut donc, Adimante, plus de quatre citoyens pour satisfaire aux besoins dont nous avons parlé. En effet, il est vraisemblable que le laboureur ne fera pas lui-même sa charrue, s'il veut qu'elle soit bonne, ni sa bêche, ni les autres outils agricoles ; le maçon non plus ne fera pas ses outils ; or, il lui en faut beaucoup aussi. Il en sera de même pour le tisserand et le cordonnier, n'est-ce pas ? »

Ces modalités d'organisation ont traversé les siècles, s'inscrivant en période médiévale, dans des logiques corporatives qui fondaient les rapports sociaux et les relations y afférentes. Sans entrer dans une description historique du monde médiéval des corporations, il convient de souligner le phénomène globalisant qui a accompagné la création de ces ensembles professionnels dès le XI^{ème} siècle. Ce sont des facteurs comme l'extension du commerce et de l'artisanat, la croissance des villes, une rupture avec la nécessité de domesticité seigneuriale... qui œuvrent à l'installation d'un modèle corporatif dans le système économique. Celui-ci, vraisemblablement lié à la création de groupements religieux (confréries, charités, patronages...), prend une forme d'ordre et de stabilité au cœur d'une urbanité quelque peu errante car en pleine transformation (Descolonnes, 1997). Gildes ou ghildes, métiers, « *édicte*nt des règlements destinés à se prémunir de la concurrence extérieure mais aussi à assurer la solidarité entre leurs membres » (Dubar, Tripiet, 1998:25). L'autorité civile, en l'occurrence le roi ou les parlements, sont les garants du respect de ces statuts de métier.

Le Goff (1972) montre que le processus de structuration de ces corporations repose sur une allégeance de leurs membres aux pouvoirs civils et religieux. Ces derniers offrent des dons, organisent des fêtes, gèrent les funérailles tout en organisant l'apprentissage du métier pour des apprentis (qui vivent dans l'univers spatial de la corporation) qui peuvent ainsi acquérir des compétences et selon des règles internes, gravir des échelons pour accéder à la maîtrise. Cette ultime étape demande une profession de foi formalisée et autorise l'usage de certains droits, notamment électifs. Relevons cependant que le travail intellectuel reste souvent le plus valorisé socialement, le travail physique (mécanique, Le Goff, 1999) étant méprisé par la classe dominante. Lorsqu'on connaît l'influence de la religion catholique à l'époque médiévale, il convient d'ajouter une nuance à ce propos, au moment de la réhabilitation par la scolastique au XII^{ème} siècle du labeur manuel, sans doute influencée par le propos virulent de Bernard de Clairvaux, moine cistercien. La question des professions aujourd'hui reste importante car elle est fondatrice de la relation de travail et du processus de construction identitaire qui s'y rapporte, mais aussi – partiellement – de la manière dont le bien-être s'expérimente individuellement et collectivement.

Cependant, après cette évocation rapide de plus de vingt siècles d'évolution du travail et des rapports sociaux qui le composent, nous pouvons tirer quatre conclusions, qui sont autant de repères pour évaluer la situation actuelle : 1) les changements de société sont de longs et lents mouvements qui indiquent une volonté d'homéostasie sociale, c'est-à-dire de maintien des équilibres sociaux (même inégaux) ; 2) dès lors, lorsqu'un changement apparaît, il est vécu comme un risque potentiel qui génère des comportements de repli corporatif et souvent une structuration interne professionnelle, collective et protectionniste ; 3) cette situation relève des principes de divisions technique et sociale du travail tout en proposant un modèle social global, intégrant de manière étroite vie privée et vie professionnelle ; 4) la valeur « travail », dans l'antiquité comme au moyen-âge, est peu importante socialement et les finalités sociétales sont orientées vers le loisir, la guerre ou le développement de l'esprit.

1.2. L'émergence des modèles rationalisateurs de gestion et de la valeur strictement productive du travail

L'avènement de la société industrielle peut s'expliquer par de nombreux facteurs qui trouvent leur origine dans la transformation des systèmes politiques et économiques à partir du 16^{ème} siècle. Comme le souligne A. Hannequart (1993:170-171), la confusion entre l'espace d'action du pouvoir public et celui du pouvoir privé disparaît à ce moment, laissant aux instances politiques le soin de réguler le premier espace, le marché assurant ce même rôle d'agencement pour le second. Au fur et à mesure des siècles, l'argent devient la principale manière de réaliser des échanges économiques, avec l'émergence du salariat comme modalité de relation sociale autour du travail. Le capitalisme se développe avec la technologie et les premières théories managériales, et avec aussi l'émergence de concentrations ouvrières sur des territoires qui associent étroitement : logement, vie sociale et familiale et lieu d'activité professionnelle. De nouvelles formes de vie collective apparaissent, remplaçant le modèle total corporatiste (cf. supra).

La forme de la communauté qui organisait les rapports sociaux dans la culture artisanale fait place à une autre forme – la société – qui fait sens pour les acteurs du « monde » industriel qui se développe. Nombre d'auteurs ont conceptualisé cette transformation d'univers. Citons-en quelques uns comme H. Spencer (1993)¹⁶ qui montre que la logique nouvelle qui préside aux échanges sociaux et économiques repose sur l'idée de contrat, manifestation de l'existence des libertés individuelles et de la prééminence du marché. De manière conceptuelle, F. Tönnies (1997)¹⁷ évoque le passage à un ordre nouveau, celui de la société qui remplace l'ordre ancien basé sur un fonctionnement de type communautaire. Se focalisant sur le développement considérable de la division du travail, E. Durkheim(1994)¹⁸ fait remarquer que la forme historique et ancienne de la solidarité était mécanique, assurée automatiquement par le groupe social d'appartenance, remplacée par une nouvelle solidarité qu'il qualifie d'organique, c'est-à-dire prise en charge fonctionnellement par les individus. M. Weber (1995)¹⁹ aborde ce changement de société en faisant état de deux concepts proches de ceux présentés par Tönnies mais

¹⁶ 1^{ère} éd. : 1850.

¹⁷ 1^{ère} éd. : 1887.

¹⁸ 1^{ère} éd. : 1893.

¹⁹ 1^{ère} éd. : 1922.

construits selon une perspective compréhensive et processuelle : « (...) la **communalisation** se fonde sur un sentiment subjectif issu d'une émotion, d'une tradition, d'une perception affective alors que la **sociation** repose sur une entente, un compromis ou une coordination d'intérêts qui se justifient rationnellement, motivés en valeur et finalité. Ces deux dispositions se retrouvent souvent toutes deux au cœur de nombre de relations sociales mais l'économie moderne se caractérise par le marché et le phénomène de sociation qui y est – finalement – très important »²⁰. Cette transformation sociétale autour du monde industriel révèle une nécessité fonctionnelle du travail et du salariat : il impose pour beaucoup le travail comme modalité indispensable du vivre et du survivre et fonde la légitimité du contrat comme cadre normatif du rapport social entre la contribution du travailleur et sa rétribution assurée par l'employeur.

Dans ce contexte, après les modèles paternalistes d'administration des entreprises, visant une homéostasie sociale et une co-intégration des espaces professionnels et privés, en référence à des valeurs religieuses ou philosophiques²¹, plusieurs modèles de gestion vont apparaître, reposant sur un postulat de rationalité absolue qui se traduit par des affirmations universelles (*one best way*), la référence à la science et un déterminisme technologique. Les deux principaux modèles de gestion, le taylorisme et le fordisme, vont orienter considérablement la manière dont les entreprises, et plus généralement les organisations, seront gérées du début du 20^{ème} siècle jusque dans les années 1980. Certains auteurs pensent même que le modèle fordiste constitue encore aujourd'hui le socle managérial des entreprises du 21^{ème} siècle. Nous reviendrons plus tard sur ce débat qui importe particulièrement au regard de la problématique qui nous occupe.

F. Taylor (1957)²² propose un modèle qu'il définit comme scientifique, fortement inspiré et calqué sur les sciences appliquées qu'il a étudiées par correspondance lorsqu'il était commis dans une manufacture de la région de Philadelphie, et qui lui ont permis de devenir ingénieur et de gravir les échelons hiérarchiques de son entreprise. Son modèle qu'il veut humaniste et qu'il intitule « l'Organisation Scientifique du Travail (OST) » repose pourtant sur plusieurs postulats et principes. Le premier postulat relève que « l'homme est bête et paresseux », signifiant ainsi que l'ouvrier manque d'éducation et de formation et cherche à éviter ou diminuer la fatigue physique inhérente au travail manuel. Le second postulat pose qu'une bonne entreprise est une entreprise rationnelle, c'est-à-dire organisée selon une méthodologie scientifique d'analyse de la situation et de mise en œuvre des changements. Plusieurs principes structurent alors la théorie Tayloriste : une division technique du travail, avec une décomposition la plus importante des séquences de fabrication pour permettre à l'ouvrier spécialisé (OS) d'accomplir des tâches simples et répétitives ; une division sociale du travail marquée par une centralisation des décisions dans un bureau des méthodes composé d'ingénieurs en charge de prescrire le travail, de le superviser, de le contrôler, d'assurer une communication verticale et de mettre en place les changements nécessaires d'autorité ; l'efficacité est liée à l'ergonomie qui vise à permettre physiquement à l'individu de réaliser son travail en évitant par des gestes appropriés une fatigue nuisible à l'entreprise et à sa santé. La question de la motivation se situe uniquement dans le registre du travail efficace individuel, selon le principe du salaire

²⁰ Scieur Ph., 2011a, p. 14.

²¹ Cf. notamment Despy-Meyer A., Devriese D. (dir.), 1997 ; Le Play F., 1989 (1^{ère} éd. : 1879) ; Savoye A., Cardoni F. (dir.), 2007 ; Weber M., 1964 (1^{ère} éd. : 1904-1905).

²² 1^{ère} éd. : 1911-1912.

« à la pièce ». Le bien-être est quelque peu pris en considération puisque F. Taylor à la prétention de faire le bonheur des ouvriers en leur permettant de ne pas penser leur travail, de ne prendre aucune initiative, ni responsabilité, bref de rester dans une ignorance et une incompetence intellectuelle conformes (selon lui) à leur faible capacité cognitive quasi « naturelle ». Mais considérons avec G. Friedmann (1956) que le postulat tayloriste fondamental définit le travailleur comme une machine-outil, un automate.

Dans un registre idéologique identique, H. Ford va faire émerger un nouveau modèle grâce à une invention technologique dont le but est de « chasser les temps morts » et qui s'appelle le « convoyeur ». Ce système achemine mécaniquement à chaque travailleur le produit qui au fur et à mesure de l'exécution selon le principe des tâches simples et répétitives, se construit. H. Ford (1925)²³ dira qu'il ne paie pas le travailleur à faire de la marche à pied. Simple maillon d'une chaîne de production qui lui dicte le rythme de travail, l'ouvrier spécialisé devient anthropologiquement un simple complément à la machine, substituable et atomisé. Le système mis en œuvre accroît la rationalisation de la production et nuit aux conditions de travail. La pénibilité est forte. En contrepartie, H. Ford propose un modèle social et un modèle économique nouveau, susceptible de satisfaire la classe laborieuse. En effet, les gains de productivité étant supérieur de 8 fois, l'industriel propose de tripler le salaire (5 dollars a day), ce qui augmente considérablement le pouvoir d'achat des ouvriers, leur ouvre des portes de consommation jusque là interdites, dont notamment la voiture qu'il fabrique (la Ford T), et met les concurrents sous pression de fournir à leur personnel les mêmes avantages pécuniaires. Le modèle économique majeur du 20^{ème} siècle naît ainsi, selon la logique « production de masse (les produits fabriqués sont standardisés : toutes les Ford T sont noires et identiques) – consommation de masse. La motivation du travail reste pécuniaire mais elle relève clairement d'un modèle social collectif, qui amenuise la question des conditions de travail, qui continue à nier celle relative au bien-être. L'entreprise n'est donc pas – et c'est sans équivoque possible – un lieu d'épanouissement et de bien-être²⁴.

1.3. Une rationalité absolue étendue au comportement humain et l'apparition de la satisfaction du travailleur comme valeur du travail

Les travaux proposés par E. Mayo dans les années 1930 vont s'avérer majeurs, à la fois pour la fondation épistémologique de la psychologie du travail (une phase pré-paradigmatique²⁵) mais aussi pour l'intégration (qui sera progressive et lente) de cette dernière dans les modèles de gestion des entreprises. Au cœur de la « Western Electric », une expérience aux fondements tayloristes (influence des pauses, de la lumière... sur l'efficacité au travail) est menée auprès de 6 ouvrières placées pour l'occasion dans une « test room »²⁶. Les résultats, assez peu convaincants, incitent le commanditaire à demander à E. Mayo, professeur de psychologie à Harvard, de réinterroger le matériau et de proposer une étude basée sur des postulats différents. Ainsi, l'universitaire, en rupture radicale avec les présupposés tayloristes, montre que l'organisation est constituée de

²³ 1^{ère} éd. : 1922.

²⁴ A titre d'illustrations par le prisme artistique réaliste, cf. le film de C. Chaplin, *Les temps modernes*, 1936 et le roman de L.-F. Céline, *Voyage au bout de la nuit*, Paris, 1932.

²⁵ Scieur Ph., 2011b:121-134.

²⁶ Cf. pour une description et une analyse de cette expérience, Lécuyer B.-P., 1994:123-134.

deux sous-systèmes, l'un productif, l'autre relationnel et social, en interdépendance et en interaction. Le second d'ailleurs importe beaucoup puisque les ouvrières étudiées se montrent très productives, notamment parce qu'elles vivent individuellement et collectivement une plus grande satisfaction dans leur travail, participent activement à la structuration de leurs modes de coordination ainsi qu'à la définition – relative – des normes de production. Le postulat fondateur du chercheur repose sur son inquiétude « *face au déracinement du travailleur de la société industrielle dont la volonté première est de trouver le bonheur et la sécurité au travers des groupes sociaux auxquels il appartient* »²⁷.

Cette nouvelle perspective dans la compréhension des entreprises et de leur fonctionnement conduit à deux mouvements : le premier envisage l'intégration du facteur humain par la mise en exergue de la notion de satisfaction dans la gestion de l'organisation, notion qui, si elle ne peut être strictement associée à celle de bien-être car comportementaliste et non subjective²⁸, révèle historiquement un premier souci d'intégrer une composante humaine dans la valeur « travail » ; le second conduira à une instrumentalisation du comportement personnel au profit des objectifs de productivité de l'entreprise, élargissant ainsi le rationalisme productif à l'inclusion de la variable humaine comme facteur de rentabilité, et donc d'investissement.

A Maslow (1943), quelques années plus tard, propose une théorie psychologique de la motivation humaine qui va servir de support à nombre de chercheurs²⁹ pour comprendre le comportement des individus en organisation. Ce modèle, il est vrai peu fondé empiriquement, mais cohérent sur le plan de sa logique interne, montre par la réponse séquentielle à des types hiérarchisés de besoins, qu'un individu peut atteindre la fonction supérieure : la réalisation de soi, c'est-à-dire un véritable accomplissement personnel. La théorie d'A. Maslow, figurée souvent par une pyramide (cf. figure 1), va se diffuser dans les auditoriums universitaires mais aussi auprès des managers et cadres d'entreprise, lors de séminaires de gestion des ressources humaines. La légitimation universitaire servira de caution à la propagation de l'idée managériale que l'espace entrepreneurial se doit d'être un lieu et un moment de construction individuelle de bien-être et d'épanouissement. Prolongeant ce raisonnement jusqu'à un certain paroxysme, C. Argirys (1957) affirme qu'il est indispensable que les structures de l'entreprise soient adaptées aux exigences de motivation des membres du personnel. Le développement organisationnel passe nécessairement par la mise en dynamique des énergies psychologiques des individus et par la mise en conformité des structures à leurs besoins. La réalité pyramidale et départementale de l'entreprise est remplacée par des sous-ensembles (unité de production, service, catégorie professionnelle...) relationnels formels et non formels, dont le fonctionnement est facilité par des organes de liaison qui assurent la coordination et la circulation de l'information. Comme nous le soulignons par ailleurs : « *Certains individus, appartenant à plusieurs sous-ensembles, constituent les figures clés qu'il convient de repérer et d'actionner comme leviers dynamiques de l'organisation* »³⁰. Il développe en poursuivant cette logique, avec D. Schön (2002), une théorisation relative à la dynamique

²⁷ Scieur Ph., 2011a:124.

²⁸ La notion de satisfaction intègre l'idée d'une certaine extériorité à l'individu fondée sur son point de vue distancié par rapport à sa situation de travail et à ses valeurs propres.

²⁹ Notamment ses contemporains comme F. Herzberg et P. Drucker.

³⁰ Scieur Ph., 2011a:35.

et à la gestion des connaissances en organisation qu'ensemble ils conceptualisent sous le vocable « d'apprentissage organisationnel ».

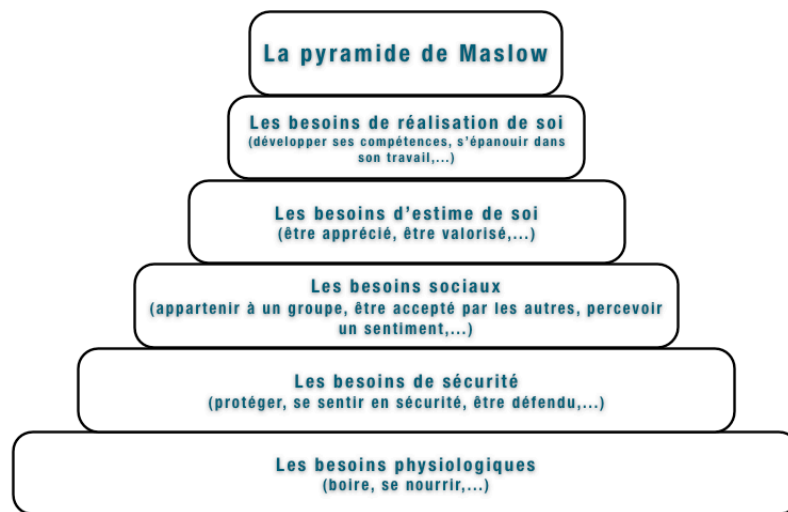


Figure 4: La « pyramide » d'A. Maslow

2. La question du bien-être et de l'épanouissement au cœur de la relation de travail : la période de transition sociétale et la question du sujet au travers d'une double approche ingénieriste et critique

L'objectif de cette seconde section est de montrer comment les modèles organisationnels ont intégré la demande de bien-être émergeant chez les individus, créant ainsi une nouvelle forme de rapport social, à la dimension subjective. Ainsi, sont mis à l'épreuve deux principes heuristiques majeurs chez nombre de chercheurs fonctionnalistes³¹ à propos de l'étanchéité de l'organisation à son environnement d'une part, et surtout de la capacité d'action comme sujet de l'individu, indépendamment (voire à l'encontre) des rôles et statuts que lui distribuerait la société, d'autre part. Est analysée alors la relation de travail au cœur de la modernité, relation ambivalente et équivoque qui s'inscrit dans une tension forte entre individu et société. Des modèles de gestion émergent alors pour instrumentaliser et/ou capitaliser sur ce phénomène. Parmi ces dispositifs managériaux, deux archétypes seront présentés et « disséqués », mettant à l'épreuve empirique et critique les éléments théoriques abordés jusque là.

2.1. Les modèles organisationnels : le bien-être au cœur de la subjectivité individuelle et la subjectivité individuelle comme enjeu des modèles de gestion

2.1.1. Le modèle toyotiste : le sujet nié, l'individu valorisé

C'est à nouveau un modèle social négocié paritairement qui va être le cadre de développement du système toyotiste dans lequel la plupart des modèles actuels de gestion (de la communication, du changement...) ³² trouvent leur fondement paradigmatique. Ce modèle social, japonais, qui émerge après la seconde guerre mondiale et la défaite, propose des règles structurantes comme la garantie conditionnée de l'emploi à vie, l'entreprise comme lieu moral d'investissement individuel au service du collectif et de formation continuée ou encore la volonté de positionner le pays sur un plan économique, à la première place mondiale. Il voit poindre et se développer un nouveau modèle de gestion de l'entreprise, plus uniquement tourné vers la production, mais englobant la totalité des fonctions internes et externes de l'organisation. Ce nouveau système, T. Ohno, ingénieur chez Toyota, le met pourtant difficilement en place dans son entreprise, confronté au modèle classique de l'ouvrier artisan. Il l'appuie cependant sur une structure culturelle forte qui repose entre autres règles sur le sentiment général de vulnérabilité de la population qui incite cette dernière à réduire les incertitudes par la

³¹ On entend de manière très générale par fonctionnalisme un paradigme théorique qui analyse la société en s'intéressant aux institutions qui assurent sa stabilité, et qui structurent les comportements les rôles et statuts des individus. T. Parsons, R.K. Merton, N. Luhmann en sociologie, B. Malinowski en anthropologie, H. Mintzberg en sciences de gestion en sont quelques représentants (majeurs).

³² Cf. le chapitre 1 de la présente section de ce rapport.

souplesse d'action et la flexibilité structurelle, ou encore sur le groupe social qui fait exister l'individu par le poids des obligations et du regard d'autrui. Sans entrer dans le détail du modèle managérial, soulignons l'orientation de la production vers des petites ou moyennes séries, justifiée par un travail marketing en amont visant les besoins, attentes ou sollicitations du client avéré ou potentiel. Ce renversement copernicien (au regard de la théorie fordiste évoquée plus haut) de la logique de fabrication est accompagné d'une prise en compte de l'individu dans ce qu'il compte comme ressource. Ce dernier est considéré comme un *homo sociologicus cognitif*, c'est-à-dire susceptible d'agir, de penser et de se former, même s'il est dans un cadre normatif culturel relativement clos et pesant. Il intervient presque indépendamment de son grade pour améliorer la production dont le moindre problème³³ doit être résolu rapidement au pire, anticipé au mieux. La méthode des « cinq zéros » illustre cette nécessité – zéro défaut, zéro panne, zéro papier, zéro délai, zéro stock – et est mise au service d'une dynamique interne de progrès permanent du système, associant à cette finalité l'ensemble du personnel. Ce modèle promeut indiscutablement le bien-être mais le réduit dans sa définition à celui du groupe social d'appartenance et à celui de l'entreprise, l'employeur en fait. Pour certains³⁴, dans une perspective critique, le modèle toyotiste n'est qu'une forme organisationnelle actualisée du modèle fordiste. Elle serait beaucoup plus insidieuse et sournoise dans la manipulation du travailleurs, masquant par des phénomènes ostentatoires (notamment une apologie dans les discours managériaux de l'individu obéissant au service d'une « cause » : l'entreprise) les rapports de domination. D. Linhart (1991) utilise, comme titre d'un de ses ouvrages, pour évoquer ce qu'elle considère comme une manipulation, la métaphore du « torticolis de l'autruche ». Autrement dit, les managers veulent se voiler la face mais rien n'a changé dans les rapports sociaux de domination depuis la société industrielle.

2.1.2. Le modèles hérités : l'individu valorisé, le sujet comme enjeu

La transposition de ce modèle en dehors de son contexte historique, culturel et socio-économique n'a pas été aisée. Elle a pourtant eu lieu. F. Chevalier (1991) rappelle qu'en France : « (...) dans toutes les entreprises – sans exception – le japon apparaît comme un point de passage obligé. Il constitue un pôle d'intérêt fort pour les directions qui s'interrogent sur ce concurrent à la fois admiré et redouté et cherchent à comprendre les clés de son efficacité. Dès la fin des années 70 et au début des années 80, missions et voyages d'études sont organisés par les entreprises elles-mêmes ou par des organismes patronaux (...) ». Pourtant, on constate un échec relatif de ce processus de benchmarking dans certains pays d'Europe, notamment dans la mise en œuvre des cercles de qualité, qui s'opposent sur le plan de leur organisation a-hiérarchique à la réalité sociale européenne, notamment, inspirée des modèles rationalisateurs évoqués plus haut, et qui pose comme cadre structurant la division sociale du travail. F. Chevalier à ce sujet souligne l'importance de ne pas penser l'intégration d'un changement organisationnel comme « une simple extrapolation du dispositif de départ » mais comme un aménagement spécifique à l'entreprise et son contexte particulier. Plus largement, elle considère qu'une nouvelle pratique sociale ne peut se réaliser sans changer le cadre que nous appellerons culturel, autrement dit sans « inventer des relations différentes dans un

³³ Dans ce modèle, la production d'une unité en plus que le nombre fixé par la commande est un problème sérieux qu'il convient de résoudre rapidement.

³⁴ Cf. Durant J.-P., 2004.

système qui vit un certain équilibre »³⁵. Au-delà de cette constatation, il convient de relever que le contrat social se négocie à deux niveaux, celui – institutionnel – de l'Etat qui fixe les marges générales de l'accord et celui – organisationnel – d'une entreprise qui fixe les modalités concrètes d'action et de relation, bref opère de la régulation³⁶. Le niveau méso, celui de l'espace de l'action collective organisée, devient ainsi pertinent pour mettre en œuvre un cadre référentiel qui structure les relations sociales. On retrouve bien ici le projet ambitieux de R. Sainsaulieu et de D. Segrestin en 1986, lorsqu'ils énoncent les bases d'une sociologie de l'entreprise considérée comme « un lieu social suffisamment autonome pour influencer le système social global », lieu d'intelligibilité pourtant particulièrement nié par la perspective postmarxiste de la sociologie du travail encore aujourd'hui assez présente, qui se focalise principalement sur l'analyse des rapports sociaux de domination situés à un niveau sociétal. On saisit bien aussi que c'est au cœur de ces deux niveaux de régulation que la question du bien-être se pose, plus particulièrement dans l'entreprise, le lieu où il s'expérimente.

Les modèles de gestion ont ainsi foisonné, reprenant des principes structurants du modèle toyotiste, en l'adaptant à la société occidentale. La multitude de techniques et de modèles présentés dans la seconde section de ce rapport est révélatrice du phénomène. Néanmoins, ces théories analytiques et ces modèles ingénieristes, qui ont fait preuve souvent de production originale de connaissances, s'inscrivent aussi dans un autre mouvement, celui de la « subjectivation » de la société, ce qui a une incidence importante sur les principes et les processus d'action préconisés, qui doivent intégrer « de l'humanité » et « de l'humain » dans leurs pratiques et leurs discours. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce processus et les transformations qui s'y rapportent : soit une utilité instrumentale, soit une volonté idéologique, soit la congruence avec le modèle sociétal, soit une ambition valorielle, soit encore la conjonction de plusieurs de ces raisons. **L'utilité instrumentale** signifie que l'humain devient un levier indispensable au développement de l'organisation, et ses compétences sont considérées comme une ressource indispensable. Ce discours est fréquent tant dans les livres de management³⁷ que dans les discours des Directeurs des Ressources Humaines (DRH).

L'idéologie mobilisée peut remplir plusieurs fonctions. P. Ricoeur (1995) en dénombre trois : une fonction de manipulation (inscrite dans le paradigme marxiste), une fonction de légitimation de la domination³⁸ (en référence à la théorie de M. Weber) et une fonction d'identification, qu'il relève comme structurante des identités (l'idéologie mobilise les individus).

La congruence avec le modèle contemporain de société (et qui fera l'objet de la section suivante) révèle une dimension subjectiviste majeure, qui dépasse la « simple » caractérisation de notre monde par un individualisme prégnant. Autrement dit, « de l'humain » en entreprise correspond aussi à une attente individuelle et collective de

³⁵ *Idem*, p. 177.

³⁶ Cf. les travaux de J.-D. Reynaud, plus particulièrement : Reynaud J.-D., 1993 ; Reynaud J.-D., 1999 ; Terssac de G. (dir.), 2003.

³⁷ Voir par exemple Dietrich A., Pigeyre F., 2005. Soulignons cependant qu'une perspective paradigmatique critique en management existe, comme en témoigne l'ouvrage récent dirigé par L. Taskin et M. de Nanteuil (2011).

³⁸ La domination est acceptée par celui qui est dominé.

subjectivité et non uniquement à des discours managériaux. La société ainsi ne peut se caractériser uniquement d'individualiste.

Enfin, **l'ambition valorielle** reflète la réalité d'une entreprise qui, dans la continuité des hypothèses fondatrices de R. Sainsaulieu et D. Segrestin (*cf. supra*), crée, mobilise, transforme des valeurs humaines et sociales en son sein, mais aussi dans la société. C'est ce que les deux auteurs appellent : « l'entreprise – institution ». Indéniablement, les relations sociales intègrent une dimension « personnaliste » au-delà des questions des conditions de travail. Le bien-être y occupe une place centrale comme phénomène identitaire et comme enjeu utilitariste de gestion. Pour le formuler autrement, le bien-être et l'épanouissement sont autant des objectifs en termes de management, que des réelles demandes sociales.

2.2. Des perspectives analytiques instrumentale et critique en tension : une transaction impossible ?

On saisit bien la tension dans les conceptions analytiques autour des modèles théoriques d'organisation. D'une part, l'entreprise apparaît pour certains comme un lieu de création de l'individu, des groupes, du collectif en général, un véritable espace de potentialité de développement de soi et d'épanouissement personnel. D'autre part, elle est considérée par d'autres comme un acteur au service d'un capitalisme de contrôle dont les formes sociales ont évolué avec les temps. Ainsi par exemple, Nicole Aubert et Vincent de Gauléjac (2007), par une analyse diachronique des paradigmes en théorie des organisations (*cf. figure 2*), montrent l'évolution des formes de contrôle. Le mouvement des relations humaines (Mayo, Maslow...) constitue la deuxième étape d'un même processus de contrôle – affectif celui-là – qui a débuté avec le management des corps, spécifique aux modèles rationalisateurs (*cf. supra*), pour se transformer depuis les années 1990 en un management psychique inscrit au creux des théories de gestion dérivées ou inspirées du toyotisme, ce que nous nommons plus haut « les modèles hérités ». Ces derniers visent du point de vue des auteurs la manipulation de l'imaginaire (idées, désirs, ambitions...) et la capture de la personnalité des individus. Cette orientation épistémologique relève de la tradition critique Foucauldienne³⁹ des systèmes disciplinaires des sociétés qui visent à assujettir les individus (et les rendre dociles) et à garantir l'homéostasie sociale fondée sur des hiérarchisations inégalitaires. Les moyens pour atteindre cet objectif sont : le contrôle, la mesure, l'évaluation, les examens, les classements, les ordonnancements... L'audit, l'analyse organisationnelle ressortissent au même monde et aux mêmes « objets activés » pour faire référence au vocabulaire du modèle des économies de la grandeur de L. Boltanski et L. Thévenot (1991).

³⁹ Foucault M., 1998.

Tableau 2 : Les sociétés de l'emprise

Modèles Taylor, Ford, Fayol, Renault... (début du 20^{ème} siècle)	
Rationalisateurs	CONTROLE DU CORPS
Modèles Mayo, Maslow, Herzberg, Mac Gregor... (moitié du 20^{ème} siècle)	
Relations humaines	CONTROLE PSYCHOLOGIQUE
Modèles Toyota et dérivés (1970 – ...)	
Systèmes intégrés et progressifs	CONTROLE PSYCHIQUE
D'après Nicole Aubert et Vincent de Gauléjac, <i>op. cit.</i> , 2007.	

La tension entre les perspectives instrumentales et critiques est manifeste également autour de la question de la culture d'entreprise. Celle-ci, dès les années 1980, a fait l'objet de l'attention de nombreux gestionnaires, soucieux de trouver un système d'administration de la complexité à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Emergent ainsi les techniques de communication, de gestion du changement, les dispositifs cadrés de participation ou encore notamment les politiques et pratiques de formation. La firme met en œuvre ainsi une « corporate culture », qui fait écho à une perception élargie de la rationalité entrepreneuriale qui doit aussi prendre en charge et fédérer les croyances, représentations ou autres valeurs de l'entreprise. Deux perspectives analytiques sont en tension : celle – utilitariste et managériale – qui consiste à élaborer un arsenal de modèles et de techniques, théorisés et légitimés dans le cercle institutionnel du monde de la gestion des organisations ; celle – critique – qui suppose la soumission inéluctable et (in)volontaire du travailleur à la « religion » de l'entreprise⁴⁰. Il est intéressant de noter qu'une position analytique pragmatique médiane existe, notamment dans le travail de D. Segrestin (2004), qui dans son ouvrage *« Les Chantiers du manager, propose un parti pris épistémologique qui consiste à « soumettre la vulgate managériale du moment à l'épreuve des pratiques réelles » sans a priori ni préjugés politiques sur les intentions cachées des innovateurs et des gestionnaires »*. L'auteur ajoute d'ailleurs : *« De prime abord, nous ferons crédit aux doctrines nouvelles de ce qu'elles disent d'elles-mêmes, quitte à apprécier ensuite en toute liberté le sens et la portée de leurs prétentions. Sur le terrain, tous les acteurs – dirigeants et dirigés – seront observés comme des « acteurs concrets »*. *À l'aide de tous les matériaux empiriques qui nous seront accessibles, nous tenterons de saisir le sort que les uns et les autres réservent au changement et les difficultés concrètes que celui-ci affronte dans la réalité »*.

2.3. La modernité : une tension individu-société, une relation organisationnelle ambivalente et équivoque

Ainsi, nous revenons davantage à une analyse diachronique qui devrait permettre de comprendre l'émergence de la question du bien-être comme élément fondateur de l'identité au travail et le lien avec la société qui nous concerne aujourd'hui. Il convient cependant de préciser combien il est difficile de définir notre société par des traits généraux sans risquer de proposer d'une part certains poncifs ou un modèle simplificateur ou d'autre part une matrice conceptuelle complexe et abstraite. Dès lors, plus qu'un

⁴⁰ L'ouvrage, devenu un classique, de M. Pagès, M. Bonetti, V. de Gauléjac et D. Descendre (1984) est une parfaite illustration de cette orientation analytique.

idéaltpe abouti, ce sont quelques caractéristiques majeures qui sont évoquées pour saisir le processus constitutif de la société moderne contemporaine.

2.3.1. Quelques grands traits de la société moderne avec l'émergence de l'individu-sujet

Selon Z. Bauman (2007), la modernité voit produire dans le monde occidental une série de ruptures qui génèrent de nouveaux contextes d'action et de nouveaux défis. La première rupture marque une transformation des structures sociales « solides » en une société dite « liquide » dont les formes sociales sont instables, avec une pérennité de plus en plus courte. La temporalité sociale s'accélère ne permettant plus aux cadres de référence des actions humaines et des stratégies de se cristalliser et de faire sens sur la durée. Ainsi, en extrapolant le propos de l'auteur, le changement devient non plus un moyen pour atteindre un objectif mais bien la finalité ainsi que les actes et activités qui visent à y répondre. Cette dérive fonctionnaliste constitue une particularité sociétale qui génère une pression indéniable sur les individus car elle pose une certaine permanence de l'incertain.

La deuxième rupture souligne la distinction entre « pouvoir » et « politique ». Au-delà d'une distinction conceptuelle, le pouvoir étant l'efficacité d'action d'un Etat, la politique relevant de la faculté d'imposer un objectif à l'action, cette tension révèle la question des échelles d'action. La politique s'exprime à un niveau local alors que le pouvoir se situe aujourd'hui à un niveau d'extra-territorialité. D'ailleurs, d'autres auteurs ont longuement évoqué cette dichotomie, notamment dans la crise du modèle de la grande firme classique, hiérarchisée, verticale, mal adapté à une économie globale et institutionnelle. La figure emblématique de cette nouvelle forme d'échanges marchands, dont les contours ont été dressés dans les années 1970, est l'entreprise multinationale, caractérisée par une multitude de réseaux divers (selon les produits, la localisation...) inscrits dans une variété d'environnements institutionnels (sis à l'échelon local, régional, national, continental ou mondial). C'est au cœur de ces réseaux qu'A. Negri et M. Hardt (2002) situent l'*empire*, considéré comme le pouvoir absolu d'un capitalisme entrepreneurial qui dépasserait celui des plus puissants gouvernements de la planète. U. Beck (2003), dans son ouvrage *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, déploie les jeux et stratégies des acteurs – le capital, l'État et la société civile – dans un contexte de cosmopolitisme prégnant (de globalisation) et surtout agissant en dehors de toute forme de légitimation démocratique. La portée critique de ces auteurs est claire : le jeu des entreprises en réseau à l'échelle globale est conduit par des relations de pouvoir et des stratégies effectives mais peu visibles et transparentes. Pour illustrer ce phénomène, P. Veltz (2000), intitule une section de son ouvrage autour du nouveau monde industriel : « Euphémisation du pouvoir et dissémination de la conflictualité ». Finalement, en construisant une analogie avec les conclusions des travaux de B. Franck (2003) relatifs à la ville, il est pertinent de caractériser l'entreprise comme incertaine.

La troisième rupture que propose Z. Bauman (2007:9) s'adresse à la perte de sens de la notion même de lien social et de communauté. Il affirme que « la « société » est de plus en plus envisagée et traitée comme un « réseau » plutôt que comme une structure » et encore moins comme un « tout » solide : elle est perçue et traitée comme une matrice de connexions et de déconnexions qui sont le fruit du hasard et d'un nombre par essence infini de permutations possibles. » Cette question du lien social qui se détend renvoie d'ailleurs aux fondements épistémologiques (scientifiques) de la sociologie dont le programme de recherche s'est bâti autour de questions comme : quelles sont la nature et la forme des liens sociaux ? ; qu'est-ce qui fait que les individus acceptent de vivre

ensemble, selon des règles communes ? ; Ou encore, qu'est-ce qui les motivent à agir de concert ? La réponse que Z. Bauman propose révèle à nouveau l'incertain comme paramètre constitutif de la société, d'autant que les errances du marché (travail, emploi, consommation...) conduisent les individus à la division, et non à l'unité ainsi qu'à des attitudes compétitives et non à celles qui sont collaboratrices. Ainsi, par exemple, le travail en équipe est instrumentalisé et devient un stratagème – temporaire – qu'il convient de laisser de côté dès que les avantages en ont été obtenus. Cette perspective relative à la question de la tension entre individu et collectif s'inscrit dans un débat tant théorique qu'épistémique à propos d'un modèle d'organisation, inspiré du toyotisme, qui aurait supplanté la rationalisation fordiste (cf. *supra*). Deux points de vue, déjà évoqués plus haut, s'opposent. Le premier met en avant l'individualisme et la responsabilisation comme des caractéristiques sociétales émancipatrices et libératrices, la seconde, dans une inspiration marxienne et wébérienne, considère que ce nouveau système accroît subrepticement la légitimité de la domination des nantis sur les catégories sociales populaires et ainsi provoque (et maintient) leur asservissement. Le monde actuel selon R. Sennett (2000) produit en fait de nouvelles normes, le court terme et l'insécurité, qui amènent les individus à des comportements paradoxaux, manifestes dans ce que J.-P. Durand (2004) appelle la « servitude volontaire », concept qui démontre le dispositif social de l'implication contrainte de l'individu et des clôtures y afférentes :

« La première clôture, en tant que boucle sociale, vérifie le bon comportement de chacun et évite la déviance, ici dans le travail moderne face aux exigences du flux tendu : la situation de sous-emploi (avec le contrôle comportemental qu'il permet à l'arrivée dans l'entreprise ou pour la conservation de son emploi) et le travail en groupe conduisent à faire de la contrainte ou de la servitude des situations "normales". La seconde clôture est celle de soi sur soi, dans l'acceptation de sa condition et dans l'acceptation de la négation de sa liberté (au mieux de la limitation de son autonomie). Laquelle rejoint la thèse de l'aliénation et laisse par essence, peu de place à l'action contestataire des intéressés. »

La quatrième rupture prolonge le constat de R. Sennett, que nous venons d'évoquer, à propos du terme de l'action, très court, qui conduit à des prévisions dont les horizons sont très rapprochés. La vie tant des organisations que des individus est alors fragmentée, favorisant ce que Z. Bauman appelle des orientations latérales plutôt que verticales. Dans les organisations, cela conduit à remettre en cause les apports expérientiels et à juger rapidement de l'obsolescence de méthodes d'analyse ou d'action, simplement par le fait qu'elles émargent au simple passé récent. De plus, des résultats positifs ne signifient nullement que l'appareil gestionnaire mis en œuvre pour les obtenir constitue un socle solide (et valide) sur lequel se fonder pour entamer d'autres actions, prendre d'autres décisions. Les réussites engrangées n'augurent pas nécessairement de victoires futures. Mais cette transformation de la temporalité téléologique a aussi des incidences sur le comportement humain, notamment dans la nécessité individuelle perçue de satisfaire des besoins personnels de nature hédonique, ici et maintenant, mais aussi dans la responsabilisation de chacun au regard des nombreux choix qu'il doit assumer.

Cette dernière assertion constitue la cinquième rupture pour Z. Bauman. Elle peut d'ailleurs être ancrée dans une sociologie historique autour de la question de la post-modernité, qui interroge des problématiques majeures contemporaines : l'identité et les identités ainsi que leur corollaire, la reconnaissance ou encore la fragmentation de la société. M. Maffesoli (2010a, 2010b) ou encore A. Ehrenberg (1996, 2000, 2011) ont particulièrement alimenté la pensée sur la postmodernité en mettant en exergue un individualisme prégnant marqué par un imaginaire structurant autour d'un refus d'envisager l'avenir, un

choix délibéré du vivre là, aujourd'hui, une dénégation des frustrations... et une identité flexible et plurielle⁴¹. Pour exprimer cette évolution de la vie sociale, D. Martuccelli (2010), propose « l'intermonde », véritable concept remplaçant celui de « société », devenu selon lui obsolète. En effet, l'idée de société ne peut prendre en compte les expériences propres à la modernité, instables, non ordonnées et subjectives.

Le monde qui est le nôtre constitue donc une interrogation qui révèle l'extraordinaire liberté des hommes, en général, mais aussi leur difficulté tout aussi extraordinaire à l'administrer dans un souci d'un bien vivre ensemble. La question du sens du travail acquiert donc une nouvelle dimension qu'il convient d'intégrer dans la compréhension de la complexité des situations individuelles et collectives. Si nombre de sociologues ont montré que la problématique de l'emploi dans les années 1990 devenait essentielle, laissant à la marge celle du travail⁴², actuellement, ces deux axes d'appréhension de notre monde, sont fondamentaux pour saisir les identités construites et les formes nouvelles de lien social au cœur de l'activité professionnelle. Plus particulièrement, le sens du travail s'est considérablement subjectivé et c'est au cœur de ce processus que la question du bien-être et de l'épanouissement a émergé pour chaque individu et qu'elle a fait l'objet aussi de l'attention des gestionnaires dans leur souci d'accroître la productivité de leur organisation. Ce processus interroge aussi grandement les territoires imaginaires, qui dans la société industrielle, étaient enclavés (sphère privée sociale et familiale / sphère professionnelle) et aujourd'hui absolument maillés. D'ailleurs, la revendication individuelle du bien-être n'est pas propre à l'espace de travail, elle se situe bien à une autre échelle, celle de la vie, incertaine, et de toutes ses formes fragiles⁴³ d'action collective organisée.

2.3.2. Deux modèles de gestion du changement : la fin de l'instrumentalisation et la responsabilisation individuelle paroxystique

Pour illustrer les propos précédents, il convient de s'intéresser à des modèles de gestion exemplatifs qui sont révélateurs d'une part de l'intégration du bien-être et de l'épanouissement comme finalités annoncées du management et comme nouveau mode de rapport au travail et à l'organisation, et d'autre part de la responsabilisation individuelle parfois exacerbée et des conséquences que cela engendre en termes d'équilibre/déséquilibre personnel.

a. Les 18 déclarations pour un épanouissement au travail

Il est grand temps de dire non au mal-être au travail qui nous fatigue, nous stresse et nous rend moins efficaces. L'épanouissement au travail nous donne, au contraire, de l'énergie et nous rend créatifs et performants. Nous passons plus d'un tiers de notre vie au travail, alors décidons dès maintenant d'aller vers plus de bonheur dans notre vie professionnelle.

⁴¹ Nous reviendrons plus loin sur cette affirmation en abordant la question des logiques d'action.

⁴² L'opportunité du déplacement de la focale analytique d'une sociologie du travail à une sociologie de l'emploi, a été évoquée notamment par M. Maruani (1994) et M. Maruani, E. Reynaud (1993:15), qui affirmaient dans les années nonante que « (...) c'est le fait d'avoir un travail qui est essentiel. Le rapport au travail s'efface désormais devant le rapport à l'emploi ».

⁴³ Ces formes d'action collective organisée sont fragiles parce qu'elles constituent des ordres locaux temporaires et fluctuant (Friedberg E., 1993).

Que pouvons-nous faire quotidiennement, chacun à notre niveau, pour se sentir mieux et épanouis au travail ?

Les déclarations suivantes vont certainement nous aider :

1. Je prends conscience que la motivation et le contentement viennent tout d'abord de mon bien-être intérieur.
2. Je choisis de me sentir bien au travail. Je veux donc me réveiller le matin et aller au travail avec le sourire. J'ai envie de me dire: "Vivement lundi matin", au lieu de: "Vivement vendredi après-midi". Ce choix ne va pas forcément me rendre heureux dans l'immédiat, mais c'est par là qu'il faut commencer.
3. Je prends conscience que je peux tout à fait être heureux au travail. Nous le pouvons tous, à condition de l'avoir tout d'abord décidé.
4. Je suis responsable de mon bonheur au travail. Mon environnement, les managers, collègues, l'endroit où je travaille, peuvent influencer l'ambiance et mon bien-être au travail.
5. Je me connais assez bien pour savoir ce dont j'ai besoin pour me sentir bien au travail. Si je ne le sais pas, qui d'autre pourrait le savoir ?
6. Je sais exprimer mes besoins et je les communique à mon entourage. Les autres personnes ne peuvent deviner ce qui me motive et me donne de l'énergie. C'est à moi de leur dire.
7. Je dois prendre conscience que mon bien-être au travail influence mon équilibre de vie en général et mon état de santé.
8. Je m'estime et connais mes ressources. Je n'ai pas besoin d'écraser, ni de me comparer aux autres pour me sentir bien.
9. C'est normal d'avoir un "mauvais jour" au travail. Je sais que ça ira mieux demain. Je ne peux être au top 365 jours dans l'année !
10. Je sais que lorsque je me sens bien, je suis plus engagé, plus motivé, plus souriant, plus productif, plus ouvert aux autres et aussi plus performant.
11. Je reconnais que nous sommes tous différents et que nos besoins et fonctionnements diffèrent.
12. Le bien-être au travail est quelque chose que je crée ici et maintenant, pas la semaine prochaine ou bientôt.
13. Je sais que le fait de me plaindre et de me lamenter ne changera rien.
14. Je reconnais que le bien-être au travail ne veut pas dire une vie professionnelle où tout est parfait. Aucun travail ni aucun environnement professionnel ne sont parfaits à 100%. Je n'attends pas cela pour être bien !
15. Je sais que le bien-être est contagieux! Les personnes heureuses et positives rendent leur entourage heureux et optimiste. Je sais également que le mal-être et les gens négatifs "détournent" sur leur environnement.
16. L'attitude positive joue un rôle important pour créer un environnement de travail agréable, ainsi que la reconnaissance et la bonne communication.
17. Si j'arrive à la conclusion que je ne serai jamais bien dans mon travail actuel, alors je le quitte. Cela fait probablement peur, mais ai-je envie d'aller au travail

tous les jours démotivé et stressé? Et dans 10 ans, comment serai-je si je continue ?

18. Je fais le premier pas. Je n'attends pas que les autres viennent me montrer leur reconnaissance. Je les apprécie ouvertement et les écoute en premier. Je donne l'exemple et commence ici, maintenant.

Sources : www.happy-at-work.ch ;

<http://www.ressourcespro.com/developpementprofessionnel/458-18-declarations-pour-plus-depanouissement-au-travail> ;

A la lecture de ces propositions définies comme des déclarations, se repèrent plusieurs éléments qui ont été mis en exergue dans le point suivant. D'abord, une responsabilisation individuelle forte dans (et de) toutes les situations. Le principe logique causal semble simple : je suis autonome, donc je suis responsable. Dès lors, je dois pouvoir gérer mon comportement et mes états psychiques selon deux principes : le *cogito ergo sum* (connais-toi toi-même) et un auto-management permanent et efficace. Ainsi, « je » doit reconnaître ses faiblesses, être en bonne communication avec les autres et son environnement, être heureux au travail car cela influence son équilibre et sa santé. Il doit être le gestionnaire de lui-même en refusant le conflit, le pouvoir et de se réfugier dans la plainte. Plus encore, la responsabilité individuelle doit se situer au cœur de l'action, dans la relation avec autrui. Ainsi, « je » doit être un vecteur de bonheur pour l'autre, son entreprise et se positionner dans l'action positive même s'il doit quitter son emploi parce qu'il n'a pu gérer ses situations.

Notons simplement que le niveau organisationnel est nié dans sa capacité d'action, constituant soit un objectif, soit un élément de contexte. Sur un plan épistémologique, le rapport au travail qui émerge est strictement individualiste méthodologique, écludant *a priori* toute forme d'interactionnisme. Sur un plan théorique en sociologie des organisations, le rapport au travail présenté dans ce modèle ne prend plus en considération les rapports sociaux classiques (*cf. supra*) : domination, équité, pouvoir... Formaté, il considère qu'il doit reposer sur une subjectivité absolument contrôlée et orientée vers le « positif », défini implicitement comme la norme éthico-productive de l'entreprise, employeur de l'individu. Le rapport social attendu vise donc l'harmonie et l'implication individuelle dans le projet. Ce dernier concept, véritable leitmotiv de notre société capitaliste actuelle, devient ainsi le cadre d'action qui doit saisir l'individu dans sa totalité. C'est d'ailleurs ce que font émerger, dans leur ouvrage, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, L. Boltanski et È. Chiapello (1999), à partir des textes issus de la littérature managériale des années 1990. Ils évoquent une nouvelle configuration idéologique qui s'inscrit dans une mutation profonde du capitalisme et des rapports économiques. Cette cité⁴⁴ repose clairement sur une nouvelle définition de l'entreprise et la production d'un discours légitimant de bonnes pratiques autour de thèmes comme l'épanouissement personnel, la mobilisation individuelle pour la prospérité, ou encore les nouvelles formes de mobilité sociale ascensionnelle. Le concept clé de *projet* intègre la critique du désenchantement du monde et y propose des réponses qui passent par la personnalisation des produits, des services et des rapports humains qui l'accompagnent, ainsi que la « dé-bureaucratization » de la société. Nous écrivions à ce sujet (2011a) : « *En filigrane, se retrouve l'idée d'un capitalisme actif, susceptible de répondre structurellement aux critiques qui le concernent, en adaptant son discours et en proposant*

⁴⁴ Cf. pour comprendre cette notion de « cité » les travaux de Boltanski L, Thévenot L., *op. cit.*, 1991.

de nouvelles formes sociales légitimées, productrices de sens, d'ordre et de justice mais aussi d'inégalité et d'exploitation.»

Tableau 3: Figure 6 : La cité par projet d'après Luc Boltanski et Eve Chiapello, *op. cit.*, 1999, p. 204.⁴⁵

	Figure 3. La cité par projets
Fondement de l'accord ou principe supérieur commun	L'activité, les projets, l'extension du réseau
Comportements dignes	Communiquer, se coordonner dans des dispositifs, faire et donner confiance, s'ajuster aux autres et aux situations...
Objets activés	Tous les instruments de connexion, les nouvelles technologies (internet...), les partenariats, les accords, les interfaces, les relations de confiance...
Figure harmonieuse et forme de l'évidence	Le réseau Les activités en réseau autour du projet
État de « petit »	Celui qui se montre incapable de s'engager dans un projet, d'en changer, l'autoritaire, l'intolérant, celui qui se refuse au compromis...
État de « grand »	Celui qui est adaptable, flexible, polyvalent, autonome, à l'écoute, tolérant, qui innove, coordonne les projets

⁴⁵ *Idem.*

b. Le modèle gestionnaire du deuil « Réussir Act »⁴⁶

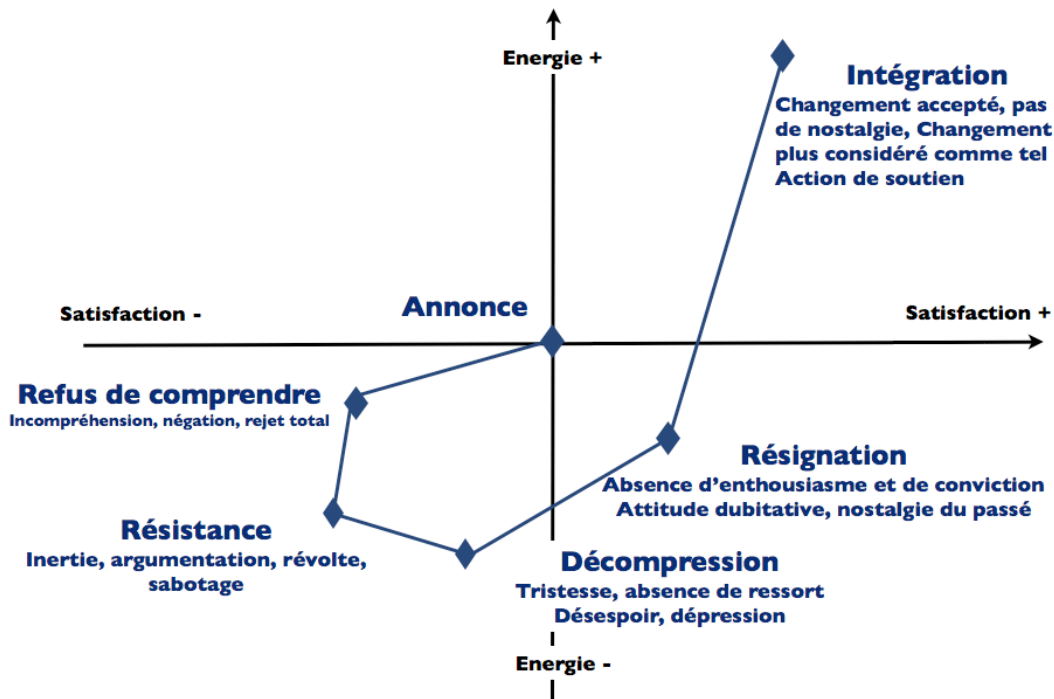


Figure 5 : Le positionnement du salarié et les phases de deuil
Extrait de <http://www.sudptt.org/IMG/pdf/slidesACT.pdf>

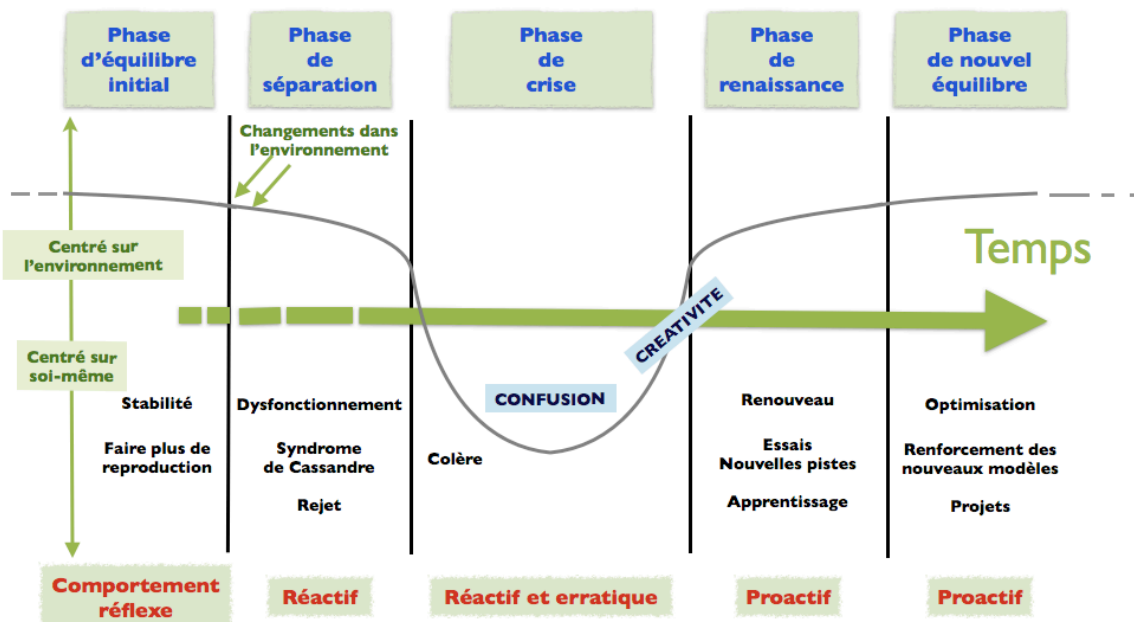


Figure 6 : D'après « Dire le changement crée le mouvement – La courbe du changement »
Présentée par ACT à l'adresse <http://www.Sudptt.org/IMG/pdf/slidesACT.pdf>

⁴⁶ <http://www.sudptt.org/IMG/pdf/slidesACT.pdf>

Ces schémas figureraient⁴⁷ dans un document interne destiné à « France Telecom » de 56 pages datant de 2007 et qui s'intitulait « Réussir act ». Proposé par un cabinet de conseil, « orga Consultants », à la base, il servirait de support à la formation des managers de l'entreprise. Il serait essentiellement destiné à apprendre aux chefs d'équipes comment faire accepter à leurs collaborateurs les mobilités forcées et à leur faire dépasser, « les postures de résistances ». De là découlerait un travail sur l'attitude du manager et sa capacité d'une part à argumenter auprès des travailleurs sur le type de mise en mouvement recommandé, en fonction de leur valeur professionnelle, et d'autre part à apprécier leurs capacités d'adaptation à partir de leurs compétences de remise en question et de leur manière d'être en relation avec autrui.

La « courbe du deuil » définit six étapes : l'annonce de la mutation, le refus de comprendre, la résistance, la décompression, la résignation, l'intégration du salarié. Le manager est averti ainsi qu'en phase 3, la « résistance », l'employé peut se livrer à des actes de sabotage, avant qu'en phase 4, la « décompression », il chute dans le désespoir et la dépression. La légende, sous la courbe, conseille au manager de faire entendre à son employé dépressif que « l'évolution des besoins est à la source du changement », ce qui peut sous-entendre que sa mutation est inévitable ou qu'en cas de refus, quitter l'entreprise est inéluctable.

La « courbe du changement » propose 5 phases : d'équilibre initial, de séparation, de crise, de renaissance et de nouvel équilibre. Il est intéressant de constater que la courbe subjective (centrée sur soi-même) est négative puisque génératrice de confusion et sise en période de crise. Le comportement individuel y est réactif et erratique. Mais « grâce » à la créativité, la renaissance est possible. Notons que la créativité est managériale et du ressort de la responsabilité de l'encadrement. C'est là, et encore, de manière implicite, que l'organisation est évoquée. Sinon, le modèle pose une relation entre l'environnement et le soi-même du travailleur, occultant toute la dimension organisationnelle. Remarquons que le changement est issu de l'environnement, ce qui crée une relation causale « naturelle » (selon une acception philosophique), donc déterministe et non contrôlable par l'individu, ce dernier n'ayant d'autre choix, culturellement, ici, que de s'adapter. Le rôle du cadre se situe bien dans le travail de soi-même, mais il doit assumer, surtout d'ailleurs dans la phase de séparation parce que ce qu'il avance comme discours sera rejeté et mis en doute par ses collaborateurs⁴⁸, incapables d'envisager l'avenir (eux).

Ces deux schémas ont été particulièrement médiatisés, au moment de l'affaire « France Telecom » entreprise sinistrement connue par le nombre élevé de suicides qu'elle a connus au cours des dernières années. Ils sont révélateurs d'un processus de théorisation psycho-managériale autour de transferts de responsabilité : du sommet vers le bas de la pyramide, c'est-à-dire vers chaque travailleur ; du sommet vers l'encadrement en charge de la réalisation, de l'accompagnement et de la réussite des changements mis en œuvre. Il est intéressant de constater que ces modèles, processuels, retrouvent un des postulats des modèles rationalisateurs du début du 20^{ème} siècle (cf. *supra*), à savoir le *one best way* déjà évoqué. Sans entrer dans une analyse fine des concepts et théories comportementales en référence, il convient de relever le formatage psychologique

⁴⁷ Ces schémas sont disponibles sur le web et sont référencés comme relevant de la problématique « France Telecom ». Nous utilisons cependant le conditionnel car nous n'avons pu vérifier les sources.

⁴⁸ C'est le sens du symbole de Cassandre, qui dans la mythologie grecque, avait le don de prophétie mais pas celui de convaincre les autres de la validité de ses prédictions.

comme principe structurant ces modèles. Ainsi, l'individualisation, la subjectivation même, doivent conduire à une standardisation des conduites individuelles sur un plan collectif, ce qui démontre l'instrumentalisation des valeurs et de l'affect qui se situe au cœur de ces dispositifs managériaux. Un autre élément important est l'ambivalence (et l'incohérence épistémologique) dans la définition même du processus du changement : naturaliste et déterministe en matière de causalité lorsqu'on évoque l'environnement comme source des transformations, individualiste méthodologique lorsqu'on aborde l'individu responsable de les accepter et de les gérer.

Au fond, sur un plan anthropologique, l'homme est perçu à la fois, et chronologiquement successivement, comme un *homo sociologicus éponge* et un *homo sociologicus cognitif*. Cela montre la visée épistémique de ces théories qui se servent d'un syncrétisme pour en fait asseoir la portée universelle de leur propos. Dans ce contexte, le travail devient une valeur, plus qu'un rapport social, censée identifier et qualifier un individu en tension créatrice de bonheur avec le monde, et dont l'organisation ne joue finalement qu'un rôle régulateur.

Conclusions

A l'issue de cette analyse théorique des liens entre société, organisation et bien-être / épanouissement, nous pouvons constater de profondes mutations de la définition même de ce qu'est le rapport au travail. Le travail est devenu une valeur et plus précisément un lieu où l'individu se projette ou est appelé à se projeter complètement, parce qu'il est constitutif d'identité, professionnelle certes, mais surtout tout simplement d'identités. Cette pluralité des modalités constitutives du soi s'inscrit dans la complexité du monde et des individus. Au sein de l'espace de travail organisé, se repèrent des injonctions paradoxales (cf. supra) mais aussi la multirationalité que nous appelons « polynomie ». L'action collective, pour répondre à l'incertitude que génère ce phénomène, se marque par la mise en œuvre de multiples systèmes de règles du jeu qui produisent des ordres locaux, stables et pourtant temporaires, structurants mais aussi contingents, fruits de compromis mais aussi de rapports conflictuels de force. La polynomie ressortit donc aux acteurs et leurs jeux mais aussi à l'incertitude des systèmes et plus globalement de l'environnement.

Cette évolution du lien social conduit à une tension forte entre l'individu et la société au point, comme nous l'avons relayé plus haut avec D. Martuccelli, qu'il y a risque de rupture – au moins de sens – entre ces deux agents et que le pouvoir d'intelligibilité du concept même de société s'amenuise. Ph. Corcuff (1995:96) affirmait déjà au milieu des années 1990 que « Les individus sont amenés à se mouvoir au sein de scènes multiples de la vie quotidienne, à travers des logiques d'action diverses, confrontés à des expériences plurielles, et mobilisent donc des aspects différents, parfois contradictoires, de leur personne ». Pour ne citer que quelques concepts majeurs (et les théories y afférentes), pour la plupart abordés ici, qui se fondent sur l'hypothèse de la polynomie, signalons entre autres : la convention, les mondes, les dispositifs, le réseau et les logiques d'action. Nous avons par ailleurs (2008) montré combien cette situation pouvait conduire au cœur de l'espace organisationnel à ce que nous appelons du « désarroi », conduisant à de l'anomie, voire à de l'a-stratégie.

Dans ce contexte complexe, avec un processus d'individualisation et de subjectivation de la société, la question du bien-être, considérée historiquement comme un état et une doléance relative aux conditions matérielles et psychologiques du travail, a fait place à

un besoin (avéré et/ou conditionné) d'épanouissement qui engage pleinement le sujet, qui constitue aussi un état et une revendication (individuelle et/ou patronale) de reconnaissance sociale dont le travail constitue une finalité en valeur et un (voire le) lieu, un (voire l') espace privilégié de construction identitaire. En cela, nous rejoignons les propos de P.-Y. Menger (1995 :440) lorsqu'il souligne que : « c'est rappeler en d'autres termes que la liaison entre individualisme, connaissance de soi et épreuve de l'incertitude, qui constitue l'équation de l'auto-accomplissement dans le travail, suppose l'homologation sociale de la valeur individuelle, au plus loin d'une conception monadique de l'épanouissement. »

1. La communication en soutien de l'objectif

1.1. *Le changement comme légitime*

Ce rapport sur la communication interne en période de changement mérite d'être précédé d'au moins deux avertissements. Le premier concerne la légitimité du changement. Il semble que le changement soit considéré dans la pratique, comme dans la plupart des ouvrages, comme quelque chose que l'on ne peut éviter, qu'il est la seule solution face au défi auquel l'organisation et ses employés ont à faire face. Au-delà du débat idéologique que cela suppose, nous prenons ici comme hypothèse que le changement est légitime lorsqu'il a pour objectif d'améliorer l'efficacité du travail, d'assurer la pérennité de l'organisation ou même sa survie. Autrement dit, si ce changement n'est pas légitime, toute stratégie de communication, aussi bonne soit elle, n'y pourra pas grand-chose.

1.2. *La communication honnête, responsable et durable... une question d'éthique*

Deuxièmement, il nous semble important et opportun de rappeler notre posture éthique. Les outils, tactiques et stratégies discutés dans ce rapport peuvent, lorsqu'ils sont utilisés à des fins détournées, dériver vers la manipulation. Notre approche se veut à la fois conforme à la loi (notamment la loi Renault lorsqu'elle s'applique) mais socialement responsable au sens où la directive européenne définit cette responsabilité en mettant l'accent sur le bien-être des travailleurs. En page 5 de son livre vert (2001), la Commission Européenne définit la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) comme :

« Les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement (...) Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite (...) Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités. »

1.3. *Méthodologie et structure*

Cette partie du rapport se base sur le travail empirique au cours duquel les chercheurs ont rencontré 33 personnes dont les profils varient en fonction des besoins identifiés dans l'appel à projet : patrons d'entreprises (nationale, filiale ou PME), directeurs de communication interne, permanents ou délégués syndicaux, experts de la communication, du droit, et des ressources humaines (voir le tableau ci-dessous).

Le but de cette partie est de mettre en évidence les pratiques, bonnes et mauvaises, en matière de communication du changement dites structurées et formalisées ayant une incidence sur la perception du risque et par conséquent sur le sentiment d'incertitude auprès des employés. Cette communication est stratégique dans le sens qu'elle soutient un objectif de communication établi par la direction.

A cette fin, nous avons analysé les entretiens de façon inductive afin de faire émerger une série d'éléments récurrents, convergents et divergents. Nous les avons ensuite catégorisés en fonction de quatre grands éléments que nous retrouvons ici : les acteurs de la communication en changement, les actions séquencées et continues de communication en changement et le contexte de la communication en changement. Ce travail fait émerger un modèle de communication honnête et responsable en période de changement que nous exposons en conclusion de cette section.

Tableau 4: Détails des données empiriques collectées

Organisations ciblées	Profil des personnes interviewées ⁴⁹	Nombre de personnes interviewées
B-Post	2 D + 1 PS	3
GHDC	DG + DRH + 2 DS	4
X	1 DC	1
Police fédérale	1 DC	1
SNCB	1 ex-DG + 1 PS + 1 DC	3
Y	1 DRH + 1 C + 1 DS	3
SPF P&O	1 D	1
Z	1 C + 1 DC	2
Ethias	1 DRH	1
V	1 DRH + 1 DS	2
HeidelbergCement	1 DC	1
Focus group PME	4 DG	4
TOTAL		26
Interviews parties prenantes ou experts		
Conciliateur social		1
White (agence de communication)		1
Focus group Experts (Demez G., Cornet J., Marynissen H., Stokkink D., Rouaux C.)		5
TOTAL		33

⁴⁹ DG= Directeur Général, DRH= directeur des ressources humaines, D= directeur, DC= directrice de la communication, C= responsable communication, PS= Permanent syndical, DS= délégué syndical

2. Constats transversaux de l'analyse des études de cas

Avant d'analyser plus en détail les pratiques de communication en changement, nous faisons ici quelques constats transversaux.

- Le premier constat concerne la grande fragilité des organisations belges. La plupart des organisations que nous avons analysées font face à des changements en série avec une fréquence très rapprochée (avec moins de cinq ans d'intervalle) ou à des changements qui s'inscrivent dans la durée (près de 10 ans). Bien souvent, ces changements sont dictés par des raisons économiques mondiales qui dépassent la maîtrise de l'organisation (l'exemple récent de Bekaert SA en témoigne). Cet état de fait pose question quant à l'état physique et mental des membres de ces organisations.

Ces 10 dernières années, bpost a été dans l'obligation de redresser sa situation financière et de se préparer à la libéralisation totale du marché postal. Le véritable chantier permanent de changements qui a été mis en place a permis à bpost de rejoindre le groupe des meilleurs opérateurs postaux européens. Pour ce faire, toute une série de leviers ont été activés, comme l'automatisation des processus de production, la consolidation et la centralisation de certaines activités, l'évolution des normes de productivité, et plus récemment la flexibilité. Pour illustrer le caractère continu du changement au sein de bpost, il faut par exemple savoir que chaque semaine, ce sont jusqu'à cinq bureaux de distribution qui procèdent à la réorganisation de leurs tournées (ce que l'on appelle « réorganisation géoroute »). Et une fois réorganisé, chaque bureau de distribution vit avec sa nouvelle organisation pendant 12 à 18 mois avant d'être à nouveau réorganisé.

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel, Département Mail, bpost

- Deuxième constat, une dégradation du dialogue social et une perte de confiance dans la valeur ajoutée de ce dialogue. Cette dégradation trouverait son origine, selon Janine Cornet, d'une part dans la volatilité des dirigeants actuels qui ne sont pas prêts à s'investir sur le long terme dans l'organisation et d'autre part des leaders syndicaux qui ne contrôlent plus leur base.

Ce n'est effectivement plus si simple de mobiliser les troupes, de les convaincre. Avant, quand il y avait un accord, on voyait bien, quand les délégués sortaient de la salle, si ça passerait ou si ça ne passerait pas sur le terrain. Ils étaient convaincus ou pas. Aujourd'hui, même quand ils sont convaincus, ils ne décident plus rien sans aller voir le terrain. Et ils ne mettent plus tout leur poids dans la balance pour défendre un accord! Ils ont affaire à des jeunes qui n'ont peut-être plus le même mode de raisonnement.

Anonyme 6, Directeur des ressources humaines,

- Troisième constat, la perte de la maîtrise sur la prise de décisions venant de l'étranger. Les entreprises privées de grande taille sont pour la plupart devenues des filiales d'organisations internationales.

La question est de savoir si, lorsque la direction prend ce genre de décisions, elle sait exactement dans quelle direction elle va. C'est une question que je me pose de plus en plus et la restructuration actuelle est vraiment emblématique. La restructuration, la fusion de 2001-2002, la fermeture de l'usine de 2003-2004 et ses conséquences, se sont passées selon des schémas qui étaient encore relativement cohérents avec une direction locale qui, même si elle ne communiquait pas de manière proactive, elle semblait maîtriser les éléments.

Anonyme 7, Permanent Syndical, FGTB

3. Les acteurs de la communication

A travers notre analyse, nous avons dénombré une série d'acteurs de la communication (individus ou groupements) en changement dont nous allons détailler ci-après l'importance dans le processus. Ces acteurs ont des compétences, des personnalités et entrent en relation les uns avec les autres. D'un côté, ils produisent la communication, de l'autre ils en sont les destinataires.

La figure ci-dessous positionne leurs interactions dans la temporalité du changement :

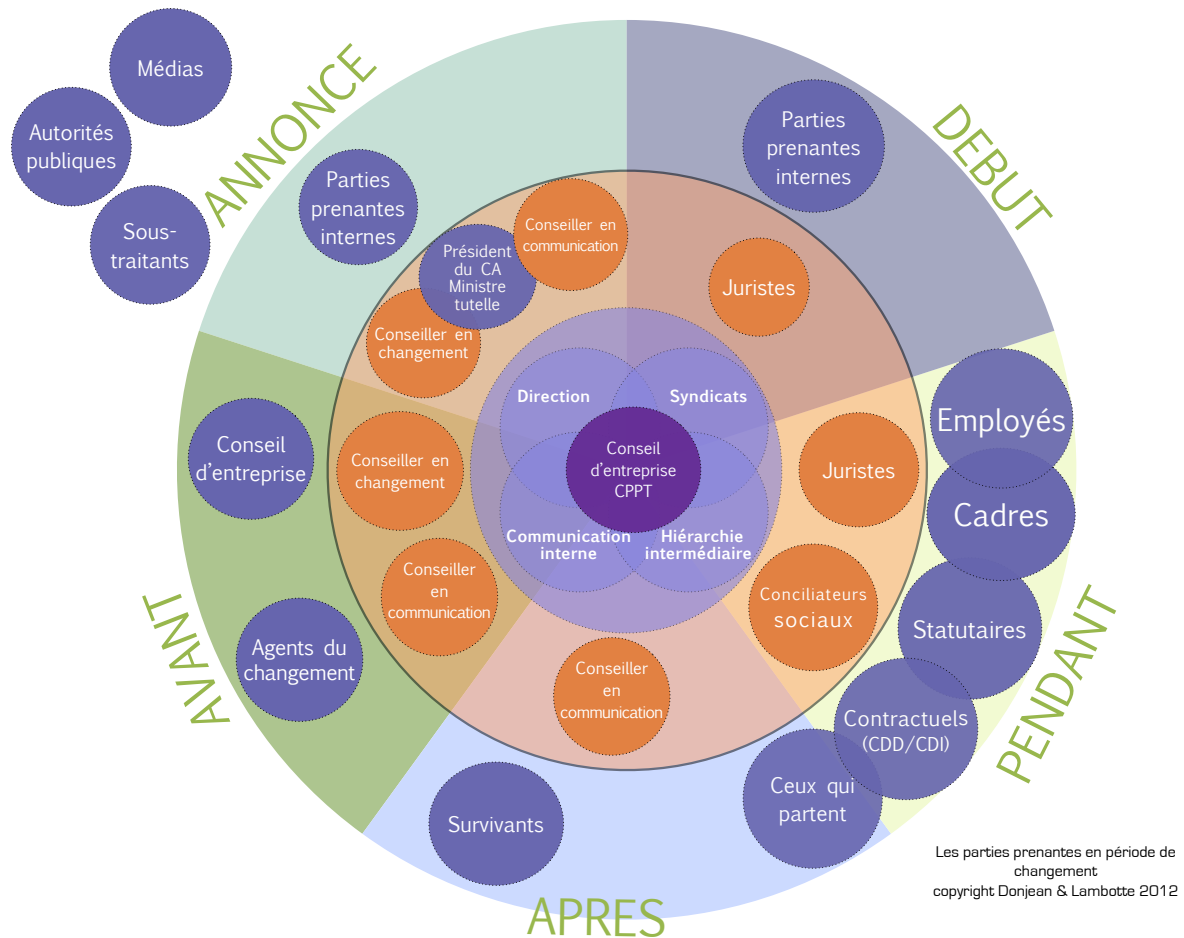


Figure 7: les acteurs de la communication en changement

3.1. Pour une occupation équilibrée de l'espace de communication de l'entreprise

Les acteurs de la communication sont nombreux mais trois d'entre eux, la direction, la hiérarchie intermédiaire et les syndicats, devraient pouvoir construire la communication de façon équilibrée afin d'offrir aux destinataires, les employés, une information complète qui permettra ensuite d'agir en toute connaissance de cause et de diminuer son niveau d'incertitude. Cette construction de la communication doit également offrir des possibilités d'interactions et de feedback entre l'émetteur et le destinataire.

Une communication peut être déséquilibrée dans le sens des syndicats.

CD : Donc si la direction voulait rassembler les travailleurs pour les informer, sans vous, ce n'est pas possible ?

FJ : Non, en tout cas pas globalement. Qu'il y ait, dans certains secteurs, des contremaîtres ou des directeurs qui puissent tenir une petite assemblée, je ne dis pas que ça ne passerait pas mais une assemblée de la direction informant les gens sans autorisation syndicale : non. Sur des sujets pareils et même sur d'autres sujets !

Anonyme 7, Permanent Syndical, FGTB

Dans une société comme la SNCB, il y a des prérogatives. Les syndicats avaient l'impression, jusqu'à un certain moment, qu'ils avaient le monopole de l'information vers le personnel. Ca, moi je n'ai pas voulu. José Damilot l'a bien compris et il m'a laissé faire. Il savait aussi que je n'allais pas exagérer et ne pas saboter leur rôle et leur position syndicale. C'est important d'avoir cette délicatesse...

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

Soit dans le sens de la direction.

Je vois parfois des dérives inverses, quand un membre du management les qualifie d'irresponsables en réunion. Il faut éviter de tels propos parce que ça devient toxique et peut conduire à des conflits sociaux. Le plan stratégique fait par le management, auquel je participe, doit s'accomplir avec les syndicats comme partenaires et non adversaires, pas contre eux mais avec eux. Dans ma fonction précédente, je disais souvent « la meilleure façon de ne pas avoir trop de freins des partenaires sociaux, c'est de veiller à ce que la pression ne soit pas trop forte pour les collaborateurs ». Meilleure sera cette communication par le management sur le terrain avec les collaborateurs, pour leur expliquer comment et pourquoi on va faire les choses, mieux on évite qu'ils protestent auprès de leur délégué syndical. Et si le délégué syndical n'est pas mis sous pression ou est obligé de réagir, cette pression ne remonte pas vers le top non plus.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales,

Il faut, selon nos interlocuteurs, assumer ses responsabilités et occuper le terrain.

Ce n'est pas parce qu'on donne des informations et qu'on privilégie le dialogue qu'on est obligé d'avalier toutes les couleuvres. Or, je constate que dans les entreprises où finalement les délégués syndicaux ont pris « le pouvoir » et maîtrisent donc toute la communication interne, c'est parce que du côté de l'employeur, il n'y a jamais eu personne qui a assumé ses responsabilités de ce point de vue-là. Quand il y a un vide...

Jean-Marie Fafchamps, conciliateur social, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale

Mais également, respecter le travail et la mission que chacun s'est fixé :

Parce que les organisations syndicales sont des parties prenantes importantes au fonctionnement de l'organisation, et en plus, les organisations syndicales véhiculent un message vers le personnel. Cela ne sert donc à rien de développer toute une communication si les syndicats la remettent en question systématiquement ...

Donc, vous avez agi avec eux, finalement, dans une relative entente ?

Oui. On sait que c'est vraiment un facteur critique. Nous avons de bons contacts avec toutes les parties, les organisations syndicales et le management de la gendarmerie également. Il n'y avait pas de méfiance apparente, nous étions tous dans le même bateau. Mais bon, les syndicats ont joué leur rôle, ils ont mis la pression au bon moment, ils ont organisé des manifestations, etc. Mais ils ont toujours été très corrects, c'était toujours annoncé, etc. Nous, ça ne nous posait pas problème: c'est le jeu syndical. Ici, dès le départ il n'y a pas eu de conflit entre le management et les organisations syndicales, bien au contraire. L'objectif était surtout d'éviter le conflit et de communiquer en permanence. De toute façon, on est dans un processus, donc, c'est tous ensemble. Il peut y avoir des petits heurts par-ci par-là mais la manœuvre générale s'est déroulée de manière constructive.

Commissaire Eric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

Cet équilibre précaire entre les quatre composantes du centre du schéma peut être renforcé à travers des lieux de construction de la communication et du dialogue, autrement dit d'information et de concertation, comme comité pour la prévention et la protection au travail (ci-après CPPT) et le conseil d'entreprise (CE).

Le CPPT encadre le travail des services ou responsables internes en charge de la prévention et de la protection des travailleurs sur le lieu de travail. Le CPPT est également un lieu d'échange et d'information :

« Le Moniteur belge du 16 mai 2008 a publiée la loi du 23 avril 2008 complétant la transposition de la directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne. Cette loi est entrée en vigueur le jour de sa publication.

Cette loi vise à assurer la complète transposition en droit belge de la directive 2002/14/CE instituant un droit pour les travailleurs à être informés et consultés, via leurs représentants, sur certains aspects économiques et financiers ainsi que sur certains aspects relatifs à l'emploi, à l'organisation du travail et aux contrats de travail.

La loi du 23 avril 2008 permet que ce droit à l'information et à la consultation sur les matières visées par la directive soit assuré dans les entreprises comptant entre 50 et 99 travailleurs qui ne comportent pas de conseil d'entreprise ou de délégation syndicale. Pour ce faire, la loi prévoit une extension des compétences du comité pour la prévention et la protection au travail.

Les employeurs de ces entreprises sont maintenant obligé à informer et consulter le comité pour la prévention et la protection au travail quant à la situation économique et financière et l'avenir de l'entreprise. » (<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=575>)

Le conseil d'entreprise est, lui aussi, un lieu d'échange d'information sur l'état économique et social de l'entreprise et de concertation sociale. On distingue trois types d'échange en fonction de la nature de l'information et la fréquence de cet échange: information de base, information annuelle, information périodique et occasionnelle (<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=525>). Sans rentrer dans les détails, tout est prévu dans son fonctionnement pour assurer un échange régulier sur la situation de l'entreprise. Il représente donc un lieu « idéal » de communication entre la direction et les employés de l'organisation.

Pourquoi ces organes ne fonctionnent-ils pas de façon adéquate, pourquoi les acteurs présents n'y trouvent pas leur compte ? Pour y répondre, nous analysons les pratiques de ces différents acteurs.

3.2. Leadership, légitimité, visibilité et responsabilité dans la communication

Cette section se concentre sur la direction et la hiérarchie intermédiaire et leur rôle central dans la communication en changement.

3.2.1. Le directeur général

Le DG de l'organisation tient, selon nous, un rôle central dans la communication en période de changement et plus particulièrement de restructuration. Nos interviews mettent en évidence plusieurs aptitudes dans le chef du DG en matière de communication du changement.

Considérer la communication comme un facteur critique. Cet élément ressort de beaucoup d'entretiens de façon positive et négative. Les changements tels que ceux réalisés à la SNCB chez B-Post, chez Ethias ou encore au GHDC mettent en évidence que l'importance accordée par le dirigeant à la communication permet de réduire les risques de conflits ouverts.

La communication est apparue comme étant un élément important du fonctionnement et même de la stratégie de l'entreprise. J'en veux pour preuve que le nouveau Comité de direction, qui a été très rapidement installé en octobre 2008, a compris, sous l'impulsion de son président, qu'il fallait absolument communiquer... Ce que qui est important dans une entreprise, c'est la volonté du Comité de direction et de son président, d'avoir une communication qui permette d'éclairer toutes les parties prenantes...

Alain Charlier, Directeur de la communication, Ethias

Tout comme le changement se prépare sur le fond, sa communication doit être également soigneusement préparée sous le contrôle du DG. Ce dernier doit également maîtriser les stratégies et tactiques de communication ou faire en sorte d'être bien entouré à cette fin. Garder le contrôle sur la communication tout au long du processus est important (cf. La rumeur). Il ne s'agit pas de communiquer en permanence pour tout et n'importe quoi mais bien d'être vigilant, **d'occuper l'espace de communication** afin

d'équilibrer le débat avec les syndicats et ce même s'il n'y a rien de fondamental à révéler.

Je trouve, quand on est à la tête d'une entreprise, qu'il faut garder le contrôle sur la communication. Il faut que le personnel sente que ce que vous voulez, c'est vraiment faire réussir l'entreprise. S'ils sentent que vous avez cela comme objectif et que vous travaillez de façon honnête, vous pouvez beaucoup, vous pouvez vous permettre beaucoup de choses !

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

Le DG doit être visible à plusieurs moments dans le changement. Cette présence sur le terrain est importante même avant le lancement du changement. Elle permet notamment de recueillir toute une série d'informations qu'il est impossible d'obtenir autrement.

J'avais remarqué une chose extrêmement simple... Les quartiers généraux d'Eternit étant à Gênes, les travailleurs, avant d'arriver au bureau le matin, allaient boire leur café italien au bar en face. Et moi, j'ai commencé à y aller aussi. Vous n'imaginez pas les informations que j'ai ramassées là, sur l'attitude des gens, la compréhension des objectifs de la société, le rythme avec lequel on pouvait introduire des changements, etc. Au début, ils ont essayé de me faire dire des choses sur les décisions... Mais là, je ne lâchais rien. A un certain moment, ils se sont rendu compte du jeu. Les informations que j'ai récoltées m'ont alors été très utiles lorsque j'ai pris mes décisions. Je sentais ce que je pouvais dire, ce que je ne pouvais pas dire, comment il fallait le dire, comment il ne fallait pas le dire, quand il fallait le dire, etc.

C.D. : Vous aviez une connexion directe avec le terrain !

K.V. : A chaque coup, il faut créer un environnement dans lequel vous avez cette communication informelle et par laquelle vous avez des informations qui sont extrêmement importantes afin de faire réussir les décisions qu'il faut prendre.

F.L. : Et ce sont des informations, objectives et subjectives ?

K.V. : Très subjectives ! C'est surtout savoir ce qu'il se passe dans la tête des gens.

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

Ensuite, le DG doit aller sur le terrain pour défendre son projet et dialoguer avec le niveau opérationnel.

Comparant les deux sociétés en train de fusionner, notre interlocuteur raconte:

Chez X, c'est primordial : le patron va partout, rencontre les gens et parle directement aux salariés. Il veut être briefé avant sur les préoccupations locales et débriefé après sur les réactions des salariés. C'est beaucoup plus structuré, plus systématique. Alors que nous (Y) avons plutôt un système régalien, de grand patron perché sur une cime inaccessible et tant qu'on respecte les règles, c'est bon. Le management chez X est beaucoup plus de l'ordre de l'engagement personnel du manager supérieur. C'est aussi une question d'âge, le nôtre est à deux doigts de la retraite.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

Si tout d'un coup on sentait que notre plus grosse cimenterie était en train d'exploser socialement, alors le CEO y allait pour aller discuter avec les gens. Quand un Directeur d'usine l'appelait à l'aide, il y est allé chaque fois, à tel point qu'on se demandait comment il tenait le coup. Il a toujours insisté pour être présent. En 2007, on a eu une deuxième vague de restructuration. Lors de l'annonce de la fermeture d'un four à Maastricht, il a fait un maximum pour être sur place à chaque fois, expliquer les intentions, expliquer pourquoi il fallait le faire, donner les chiffres, expliquer les graphiques, expliquer les tendances. Il était très disponible. Au sein du management, tout le monde essayait de se rendre disponible, essayant de clarifier au maximum les intentions, de donner les informations et de dire pourquoi nous devons prendre certaines décisions et quelles sont les étapes qui allaient devoir se succéder.

Pascale Wauters, directrice de la communication corporate, HeidelbergCement

Au contraire, l'absence totale de communication de la part de la direction peut s'avérer catastrophique pour l'organisation et le bien-être du personnel.

La direction n'a pas occupé le terrain de la communication non plus, donc c'était un orchestre avec un seul instrument. Quasiment toute la communication qui était mise à disposition du personnel était amenée par les syndicats. C'était vrai à partir de 2009, c'était vrai avant aussi. Ils occupaient déjà beaucoup le terrain. Ce moment de crise a renforcé cet écart. Récemment, quand notre communicatrice actuelle est arrivée, c'est à peine si la direction estimait qu'il fallait quelqu'un à temps plein pour la communication.

Anonyme 2, membre de la direction

On a vu M une fois en 7 ans. L'équipe de direction nous dit qu'ils avaient M en vidéo conférence toutes les semaines. Peut-être. Mais les gens chez nous n'ont plus aucune prise sur leur entreprise. Pire que ça, on a l'impression qu'il y a dans le groupe des gens qui travaillent contre nous...

Anonyme 7, Permanent Syndical, FGTB

Dans l'encadré ci-dessous, nous reprenons une série de conseils donnés par Karel Vinck durant son entretien.

Les qualités du patron selon Karel Vinck

Définir un objectif clair

Dans la communication il est très important, tant du point de vue interne qu'externe, de bien expliquer où on veut aller, quel est l'objectif qu'on poursuit. Et cet objectif ne peut jamais être un objectif limité : il faut qu'il puisse résoudre le problème auquel on est confronté.

A la SNCB, la priorité n'était pas la scission mais sa remise sur les rails et son financement. Il y avait un trou énorme à cause de la dette. J'avais aussi pour mission d'« adapter les structures de la SNCB aux exigences européennes ». J'ai commencé par la première partie et me suis attaché à fixer l'objectif, de façon à rester une des meilleures sociétés dans le secteur et en même temps de garantir notre compétitivité, pas pour 6 mois, pour une période beaucoup plus longue, 3, 4, 5 ans ... Ma référence était claire, je voulais que la SNCB soit aussi performante que les chemins de fer suisses. C'était mon benchmark ! Mais il était assez difficile à organiser, premièrement parce que les Suisses étaient très bien organisés et parce qu'ils avaient commencé leur restructuration 10 ans avant la SNCB. Mais leurs tarifs étaient également beaucoup plus élevés qu'ici ! Je me disais que pour un service nettement meilleur, les gens sont prêts à payer plus. Je voulais vraiment aller vers ce but!

Le deuxième élément important. Pour moi dans une restructuration, c'est de réaliser ce qu'on appelle un « breakthrough », des actions qui amènent des améliorations de l'ordre de 25, de 30 %, en productivité, en rentabilité, en qualité toujours dans le respect de la législation existante. Mais je suis convaincu qu'une société ne peut fonctionner que dans la mesure où on répond à un certain nombre d'aspirations du personnel. Tout en étant convaincu que si on fixe un objectif ambitieux, qu'on l'explique bien, qu'on l'argumente bien, ça pose des problèmes mais que finalement, les gens sont assez intelligents pour comprendre que les choix sont justifiés. Il faut organiser une communication interne avant de lancer des programmes de façon à avoir tous les inputs nécessaires pour que ce que vous présentez et proposez soit cohérent et crédible.

Être honnête et avoir des arguments solides

On n'aurait jamais pu me prendre sur le fait que je racontais des mensonges ou des demi-vérités. Je mettais les choses cartes sur table !

C.D. : Il y avait de la crédibilité par rapport à vous !

K.V. : Oui, ce sont les gens qui vous la donnent ! Ce n'est pas vous qui la créez...Le plan doit être crédible! Et pour cela, il faut être bien entouré. Je pouvais compter sur un homme avec qui j'ai travaillé de façon extrêmement serrée et qui me donnait l'assurance au niveau des chiffres ! Quand vous sortez quelque chose, il faut que ce soit quantifié.

Rappeler sans cesse les objectifs

L'autre aspect, c'est justement de répéter les objectifs que vous voulez atteindre. En anglais, on appelle ça un Sunday morning preach. Un moment, vous vous dites, est-ce qu'ils n'ont pas encore compris ? Non il faut répéter, répéter, répéter.

Oser l'humour

Je ne sais pas si José vous l'a raconté mais y a une histoire qui pour moi a été vraiment un déclic et où mes rapports avec Bovy et Damilot ont complètement changé. Et où chacun de nous s'est dit : « On peut avoir confiance l'un dans l'autre ! » A un certain moment, je rassemble les leaders syndicaux principaux de la SNCB car je voulais leur

expliquer comment je voyais l'avenir de la SNCB dans 10 ans et comment on pouvait y arriver. Et Damilot, qui connaissait mon âge, me dit « Mais Vinck, Combien de temps est-ce que vous comptez rester encore ici ? » Et je lui dis : « Ecoute, tu ne dois pas te faire de souci ! Je commence à croire dans la réincarnation ! » Damilot, qui est très intelligent, me dit « Et dans quoi est-ce que tu veux être réincarné ? » Je réponds : « En délégué syndical ! Ce sont les seuls qui ont une vraie continuité ! Les administrateurs, on les change ! Eux restent. » On a rigolé et du fait de cet échange, j'ai compris qu'ils se sont dit : « Il est capable de rigoler, ce qu'il raconte n'est pas idiot ». A partir de là, chaque fois qu'il y avait une menace d'action, je téléphonais à Damilot ou à Bovy et je disais : « Ecoutez, j'ai cette intention-là, comment est-ce que je la prends ? » Et eux n'auraient jamais commencé une action sans m'avertir non plus ! Donc y avait cette confiance réciproque qui a été extrêmement importante durant les trois ans où je suis resté à la SNCB.

Etre accessible et paraître décontracté

Il faut vous montrer aussi calme et aussi décontracté que possible, prendre l'occasion d'un drink ou d'un anniversaire où vous vous mêlez à la foule et vous lancez une blague. Vos collaborateurs et les autres doivent avoir l'impression que s'il est comme cela, c'est qu'il a les choses sous contrôle. Mais enfin, parfois, ça bouillonne à l'intérieur.

Poser des gestes forts et symboliques

Il faut poser des gestes forts. Moi, une chose qui m'a toujours choqué, quand je suis entré dans mon bureau à la SNCB, c'était le plus beau bureau que j'avais jamais vu ! Il y avait une douche, des céramiques italiennes, c'était absolument incroyable. Et j'avais aussi l'habitude d'aller toutes les semaines voir l'un ou l'autre lieu ou l'une ou l'autre gare dans le réseau. Un jour, en hiver, j'étais à Denderleeuw et j'ai été choqué : il y avait une jeune femme qui faisait les annonces de la gare. Et elle était installée dans une ouverture de porte où il y avait un vent, un froid terrible, des conditions de travail absolument incroyables. Et on m'a expliqué les règles bureaucratiques, que pour améliorer ça il fallait attendre 2 ans. Je dis « merde », maintenant c'est terminé. Il y avait 5 directeurs régionaux et je leur ai dit : « Vous recevez de ma part 100.000 euros que vous devez investir pour l'amélioration des conditions de travail. Et à la fin de l'année, vous me faites la liste des travaux que vous avez effectués pour cette somme ». C'est un petit geste mais qui s'est répandu comme une traînée de poudre. « Il va attaquer la bureaucratie et si on doit améliorer les conditions de travail, et bien il y a moyen de le faire ».

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

3.3. Le président du Conseil d'administration ou le ministre de tutelle

Même s'ils ne sont pas les premiers moteurs de la communication en changement, les présidents de Conseil d'administration ou les ministres peuvent jouer un rôle dans la communication. Ce sera le cas notamment lorsque l'entreprise est une multinationale et où les décisions stratégiques sont prises en dehors du pays concerné. Ce glissement de la décision implique selon G. Demez (professeur émérite de droit social, UCL) que l'actionnaire prenne la responsabilité de l'annonce de la restructuration avec honnêteté et courage. (Cf. annonce de 5000 suppressions de postes chez Delhaize par O.Beckers en janvier 2012). S'il s'agit d'une société de droit belge, le CA doit prendre cette responsabilité. Si c'est une société internationale, le président du CA doit faire de même en déléguant une partie de cette responsabilité au président du CA national. Certains d'entre eux se dissimulent derrière des enjeux concurrentiels alors que cette posture pourrait permettre aux directions régionales d'entrer avec les représentants des travailleurs dans une logique de co-concertation des modalités de la restructuration. Cette co-concertation exige l'instauration ou la réinstauration de relations de confiance,

d'honnêteté et de courage entre les partenaires. Les réviseurs d'entreprise peuvent y jouer un rôle.

Les décisions prises dans les quartiers généraux des entreprises multinationales n'ont pour unique contrepoids que les Conseils d'Entreprise européens, d'où la nécessité de disposer d'entités supranationales dont l'aire de compétence dépasserait les frontières européennes.

Certains rares groupes automobiles se sont dotés d'organes de concertation internationaux.

On notera que dans les sociétés publiques, les mandataires politiques exercent cette responsabilité devant le Parlement, la presse et l'opinion. Par exemple, les ministres de tutelle ont joué un rôle important dans la réforme des polices, pour la réforme Copernic et la scission de la SNCB.

3.4. La responsabilisation de la hiérarchie intermédiaire

Une direction qui pense sa communication et la porte n'est pas suffisante. Il faut également que celle-ci soit portée et relayée par la hiérarchie intermédiaire.

La hiérarchie intermédiaire doit donc être responsabilisée car c'est elle que l'employé connaît, c'est elle qui est capable de traduire les objectifs stratégiques dans des éléments plus concrets, c'est elle qui peut jouer le rôle de charnière dans la communication verticale.

On provient d'une organisation de type assez militaire où – à peu de choses près - tout se décidait en haut lieu et était exécuté par le reste de l'organisation. Donc avec très peu d'implication du management et encore moins des collaborateurs. Cela ne posait pas réellement de problème à une époque où le nombre et la vitesse de changement étaient limités. Actuellement, en période en pleine mutation, on doit compter sur le management local pour faire passer les changements et il est fondamental de l'impliquer. L'organisation est donc en mutation d'un système de contrôle vers un système davantage participatif. C'est ainsi que le management de ligne est bien plus impliqué maintenant dans l'amélioration des processus et des méthodes de travail qu'auparavant. Le management de ligne est consulté et impliqué dans des décisions de nature tactique voire stratégique, donc pas uniquement sur le plan opérationnel. Ainsi, lorsqu'ils s'adressent à leurs collaborateurs, les managers le font avec une conviction naturelle et soutiennent finalement les décisions de l'entreprise, qui sont aussi quelque part leurs propres décisions ! Cette évolution est primordiale : en cette période d'intenses changements, la participation accrue du management à la prise de décision favorise l'ownership, donc la responsabilisation, et permet de diminuer les résistances aux changements. Cette évolution de l'entreprise va de soit à nos yeux.

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel, Département Mail, bpost

Oui, j'essaie toujours de ne pas rester dans l'immédiat mais de voir quelles sont les perspectives et de les recadrer dans un ensemble, pour les aider à comprendre les difficultés et les objectifs. Pas seulement les difficultés présentes mais aussi les difficultés qu'on risque de rencontrer demain. Je me donnais comme devoir d'être très transparent, dans la mesure où l'on peut l'être bien sûr, sans générer des angoisses. Il ne s'agit pas de traduire son propre questionnement mais d'être très transparent sur ce que l'on sait et honnête avec les gens. Pas non plus leur passer de la pommade car je crois que les gens s'en rendent assez vite compte et on perd sa crédibilité. Il faut aussi préparer les messages en disant : « Voilà, on vit telle ou telle restructuration maintenant, mais soyons conscients que quand celle-ci sera faite, il y en aura encore une. Parce qu'on ne va pas s'arrêter là, on va continuer, on va poursuivre ». Toujours en donnant du sens et en étant honnête.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, anciennement directeur régional Retail, bpost

Oui et quand je parle de crédibilité, si c'est simplement écouter les gens et que ce n'est jamais suivi de rien de concret, on touche les limites. Il y a de la part des collaborateurs comme des partenaires sociaux, des remarques qui sont parfois très pertinentes par rapport à la stratégie ou par rapport à la manière dont elle est déclinée. Je considérais que mon rôle était une charnière parce que j'étais « la plus haute fonction » de management régional mais que je faisais aussi partie de la direction centrale à Bruxelles. Le feedback que j'avais reçu du terrain était éminemment important à ce niveau-là et je le répercutais.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, anciennement directeur régional Retail, bpost

Cependant cette tâche est loin d'être facile. Bien souvent, la hiérarchie intermédiaire est en charge de la mise en œuvre de la cascade d'information, d'annoncer les mauvaises nouvelles, d'expliquer et de traduire les raisons du changement. Ces dirigeants sont en

première ligne et font face à des réactions émotives voire violentes de leurs interlocuteurs. Ils n'ont pas toujours toutes les réponses aux questions qui sont posées.

Et donc, en 2003, c'est la ligne hiérarchique qui a été activée. Pourquoi ? Parce que, à ce moment-là, tu fais face à une volée de bois vert de partout. Côté syndical, tu te fais (enfin en 2003) égratigner et aujourd'hui scarifier ! Il faut avoir du courage ! Puis, on a besoin que le personnel apprenne les choses de la part des personnes qu'il connaît au quotidien et pas d'un quidam qui vient de Londres ou d'ailleurs.. C'est son contremaître, c'est son cadre, c'est son chef de département qu'il connaît. Et c'est lui qui doit lui dire ! L'objectif qu'on a donné à la ligne hiérarchique, c'est : « de grâce, restez près de vos équipes, même si vous n'avez pas la réponse aux questions. Soyez présents. Il ne faut pas fuir ». Alors là, on a des bonheurs divers en fonction de la nature ou de la personnalité des chefs aux différents échelons.

Anonyme 6, Directeur des ressources humaines

Comme Hugo Marynissen (administrateur de PM, bureau-conseil en communication de crise) l'évoque, ils ont souvent reçu l'information à communiquer en deux ou trois heures de temps sans avoir participé à son élaboration. Alors que la direction, elle, aura réfléchi à ce projet pendant des mois. Sans compter, que pour Jeanine Cornet, consultante spécialiste en gestion de crise, la plupart d'entre eux ne s'investissent plus autant dans la mission de l'organisation et favorisent la mobilité dans leur carrière.

Afin de permettre aux cadres de s'améliorer dans leurs rôles, il est nécessaire de prévoir des formations avant la mise en œuvre du changement et de l'accompagnement pendant la communication car tout le monde n'est pas capable de communiquer.

Depuis plus d'un an, l'ensemble des managers de l'entreprise, jusqu'au niveau du management de proximité, a été formé par une série de séminaires et de formations de groupes aux techniques du management qui devaient les aider à appliquer au quotidien le changement avec leurs équipes. C'est un travail titanesque. En janvier 2012, nous arrivons aux dernières formations qui se clôtureront au mois d'avril. Un travail d'un an et demi de formations.

Alain Charlier, Directeur de la communication, Ethias

Nous avons vraiment donné beaucoup d'importance à la formation des people managers, les responsables d'équipes pour essayer que le discours managérial puisse être compris au niveau des équipes avec toutes les ambiguïtés qu'il continuait à contenir. La formation des team-leaders dans un plan de changement est absolument capitale. Quand je dis la formation, c'est l'implication, c'est équiper ces gens avec des outils de présentation simples, organiser des briefings avec eux pour voir comment faire, les écouter par rapport aux difficultés qu'ils rencontreraient. C'est la mission la plus difficile, être sur le terrain et parler directement aux gens. Nous avons également fait des jeux de rôle avec des questions-réponses pour essayer que cette communication ne soit pas simplement une communication qui vienne de la direction par écrit et par présentation plénière mais qu'elle soit relayée.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

3.5. Les organisations syndicales : des points de vue paradoxaux

Sans aborder ici le dialogue social (voir point 6 de la présente section), certaines qualités, qui permettent la création d'une relation de confiance ont été relevées par nos interlocuteurs.

Le syndicaliste doit comprendre les arguments de la direction, comprendre les enjeux économiques et stratégiques qui motivent le changement. Le syndicat peut, pour ce faire, compter sur des experts travaillant pour les syndicats qui facilitent le décryptage des arguments de la direction et proposer des alternatives. Son objectif est de créer ou préserver l'emploi mais il tient à l'organisation et sa survie économique.

Ils sont souvent mieux informés que nous, et certainement la hiérarchie intermédiaire, des discussions gouvernementales. Donc ils savent très bien quels sont les enjeux et ce qui ne pourra pas se faire dans le contexte économique global car ils ont beaucoup de réunions nationales et internationales... Je constate qu'ils participent régulièrement à des réunions à l'étranger où ils sont informés de ce qui se fait ailleurs sur le marché, même mondial. Et donc, croire qu'ils disent non pour dire non, en ignorant complètement le monde extérieur, c'est une erreur. Bien sûr, ils ont leur propre agenda, leurs priorités et doivent gérer les attentes des travailleurs.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, bpost

Mais je suis aussi conscient que la Poste doit être concurrentielle. Je ne suis pas fou ! Si un concurrent paie son distributeur 10 € de l'heure et la poste 14 € de l'heure, il y a des problèmes, c'est évident. Mais s'il y a un projet qui a une incidence sur le volume de l'emploi, je dirai non. Très souvent, on fait entrer ces points dans les sujets de la concertation même si la Poste va quand même appliquer ce qu'elle a décidé. La priorité des priorités pour moi, c'est qu'il n'y ait pas de licenciement sec et jusqu'à ce jour, il n'y en a pas eu.

André Blaise, permanent syndical, CSC

Un syndicaliste doit être suivi par sa base afin de pouvoir réaliser un accord avec la direction.

Nous notons certains paradoxes dans les propos de nos interlocuteurs concernant les syndicalistes. Certains interlocuteurs parlent du travail syndical de façon constructive attestant des qualités que nous avons citées. D'autres ont un regard plus négatif sur le travail des syndicats considérant que les syndicalistes actuels ne font plus preuve des qualités précitées ce qui empêche la création d'une relation de confiance. La représentation des travailleurs par leurs délégués est moins ferme, moins forte. Ils ont une plus grande difficulté à mobiliser. Les directions ont tendance à prendre contact avec les permanents qui ne connaissent les réalités de l'entreprise alors qu'ils sont amenés à jouer un rôle de plus en plus important dans les négociations.

On observe que dans le contexte de désindustrialisation, les stratégies financières prennent le pas sur les problématiques industrielles, ce qui incite à recommander une **formation spécifique aux représentants (délégués et permanents syndicaux)** de manière à les armer intellectuellement à comprendre ces stratégies et à décrypter le langage des conseillers spécialisés engagés par les directions ou les actionnaires.

Nous organisons pour certaines sociétés clientes des formations conjointes pour les directeurs et les délégués où nous expliquons le contexte économique dans lequel l'entreprise se déploie, les objectifs qu'elle poursuit, son plan d'action, son fonctionnement et les menaces qu'elle affronte.

Nous avons procédé dernièrement de cette façon pour une entreprise de la grande distribution. Cela été très bien reçu.

Céline Rouaux, Consultante au sein du bureau Frajlick

Notons que la communication des syndicats est extrêmement efficace qui réside essentiellement sur un réseau informel de communication. Grâce à celui-ci, elle a une capacité de communication opérationnelle permettant de toucher l'ensemble des employés de façon extrêmement rapide.

J'étais toujours informé avant. Il faut avoir à l'esprit que tous les membres du comité de direction de la SNCB, à l'époque où j'y étais, étaient syndiqués ! Les administrateurs délégués, les directeurs généraux. Tous ! La plupart étaient des gens qui ont suivi la filière interne. Ils sont entrés comme universitaires financiers, ingénieurs civils et ont gravi les échelons. Donc, nous avons eu, des relations plus rapprochées. Nous avons suivi leur carrière et je ne vous cacherais pas que toutes les semaines, je recevais deux ou trois fonctionnaires dirigeants qui venaient me donner un renseignement ou me demander quelque chose, ou les deux. Alors le type de relations que l'on construit est quand même un peu différent...

José Damilot, ancien leader de la CGSP-Cheminots et administrateur de la SNCB

Nous devons reconnaître que les partenaires sociaux maîtrisent particulièrement bien cet outil fondamental qu'est la communication. Ils vont en général beaucoup plus vite que la ligne hiérarchique pour cascader l'information. Est-ce en soi un problème ? Dans un sens, oui, car le contenu de la communication n'est pas nécessairement maîtrisé de bout en bout et donne lieu en fin de chaîne à des différences d'interprétation. D'un autre côté, c'est inévitable, et dans une société de près de 30.000 personnes, il n'est finalement pas mauvais de compter sur divers canaux de communication, formels ou informels, même s'il est vrai que cela génère quelques frustrations chez les managers de terrain qui se sentent « court-circuités ».

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel Département Mail, bpost

3.6. *La cellule de communication interne*

La cellule de communication interne ou la personne responsable de la communication participe de façon très variable à l'élaboration et la mise en œuvre de la communication vers les employés et les syndicats. En période de restructuration, il lui revient, sur base de l'organigramme, d'organiser la cascade de communication et de jouer le rôle qui lui revient, celui de médiateur, d'interface, de créateur d'une architecture de canaux de communication et éventuellement de réseaux.

En tant que relais-intermédiaire de la communication, le responsable de communication élabore le dispositif de communication et le met en œuvre. Elle forme et accompagne la hiérarchie intermédiaire. Elle joue également le relais entre les syndicats et la direction ou encore informe le personnel.

Assurer la diffusion et la transparence sur le processus

Le service de communication était systématiquement présent aux réunions d'informations organisées au profit des différents groupes du personnel. Ils venaient avec leurs préoccupations, et le Commandant de la Gendarmerie répondait à leurs questions et leur promettait de s'en faire l'interprète auprès du pouvoir politique. Nous faisons systématiquement des comptes-rendus de ces réunions, et nous les publions. Quand je dis que nous avons été transparents, cela veut dire que nous avons toujours tout publié. Tout était diffusé, de sorte que tout le monde - au sein de la Gendarmerie et dans les autres corps - recevait la même info. Il n'y avait pas de secret. Nous étions chargés de gérer ces groupes et de les suivre, dans le sens : quand ils posaient une question, nous nous assurons qu'il y avait une réponse. Parfois, la réponse n'était pas immédiate et donc nous assurons la gestion ultérieure de celles-ci et ainsi de suite. Et de fait, là, il y avait un dialogue.

Gérer la relation syndicale

Dans cette approche, nous avons dû tenir compte d'une objection fondée des syndicats. Les syndicats qui ont dit : « Attention: c'est nous qui sommes les organes représentatifs du personnel, c'est nous qui négocions avec l'autorité ». Nous, à la Communication, nous mettions en contact les différents groupes du personnel et le management de la gendarmerie. Nous veillions à rassurer, mais nous n'étions pas médiateurs, dans le sens de médiateurs officiels. Nous étions une sorte d'interface, parce que celui qui intervenait, c'était le commandant de la gendarmerie. Et nous, nous étions ceux qui organisent, qui mettent en présence, qui assurent le suivi. Et nous adressions aussi des recommandations au management : « il ne faut pas oublier de répondre, il faut veiller à ceci, il faut veiller à cela, etc. ».

Commissaire Eric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

Préparer la communication

Ils m'ont mis dans la confidentialité parce qu'il fallait préparer un certain nombre de choses en termes de communication : mettre à jour la liste de la presse locale, préparer les listes de distribution, prévoir dans chaque bâtiment des endroits où on pouvait communiquer en face à face et qui allait le faire. Quels étaient les managers qui allaient communiquer à qui. Par exemple aussi, j'ai créé une *mailing list* pour pouvoir communiquer rapidement aux délégués syndicaux, une plateforme Intranet pour diffuser au moment de l'annonce, pour poster toutes les informations. Ça a demandé deux mois de travail. On a également mis en place une boîte mail qu'on mettait à jour pour des informations concernant la sécurité, la circulation, comment on entrait ou sortait du site. Les gens pouvaient également appeler un numéro vert 0800 où il y avait un message vocal d'information.

Pendant, faire le point, informer, répondre

À chaque fin de réunion, on communiquait au personnel ce qui s'y était passé, ce qui s'y était dit, on confirmait par un mail qu'on envoyait à l'ensemble du personnel, on organisait un système de questions-réponses. Chaque fois qu'on recevait des questions à un CE, on devait avoir répondu à ces questions au suivant. Il a fallu mettre en ligne aussi toutes ces questions, y répondre. Il y avait parfois 200 questions par jour qui émanaient des gens sur le terrain. Les 2000 personnes du site, qui discutaient du bien-fondé de la restructuration nous en ont posé constamment, en direct ou via le syndicat. Il y avait des suggestions aussi : « Est-ce que l'on ne peut pas réduire les sous-traitants plutôt que de licencier des gens ? », « Est-ce qu'on ne peut pas plutôt prévoir de produire telle chose ici plutôt que là ? » Sans compter les questions très pratiques.

Faciliter la communication avec les syndicats

On a fait l'impossible pour faciliter la communication des syndicats. On avait créé une boîte mail pour eux, pour qu'ils puissent communiquer. Les messages passaient systématiquement par moi. J'ai dû les museler un peu car on ne pouvait pas les laisser écrire tout et n'importe quoi. Ils avaient leur mode de communication à eux mais par contre, quand ils voulaient communiquer de la boîte DS (une boîte DS employés, DS ouvriers), quand ils voulaient communiquer par exemple le jour et l'heure de l'AG, ils passaient par ce canal. Quand il y avait des AG, c'est nous qui organisons tout pour eux, tout, y compris l'envoi des invitations. J'étais un peu à leur service mais quand je sentais qu'il y avait une chose qui déraillait un peu, j'en parlais avec le directeur du site. Cela a été une chose phénoménale à gérer.

Ils avaient une totale confiance. Ça, c'était la chose la plus difficile à gérer pour moi dans cette restructuration, mais c'est à mes yeux la qualité la plus importante, être à la fois là pour les gens quand ils viennent se confier, quand ils ont besoin d'information, quand ils ne comprennent pas, être à l'écoute et savoir comment ils ont perçu le message. Chaque fois pouvoir faire remonter cette information au directeur sans citer de noms. Pouvoir reformuler un message qui clarifie, repenser notre mode de communication. Mais aussi gérer les combats de coqs qu'il y a entre les grands patrons et veiller à la neutralité par rapport aux syndicats. Je dois leur faire confiance, ils doivent me faire confiance, mais en même temps, je suis du côté de la direction. Je ne voulais pas que la direction me perçoive comme étant du côté du syndicat mais je ne voulais pas non plus que le syndicat me perçoive comme étant du côté de la direction.

Le plus grand succès qu'on ait eu, c'est d'avoir vraiment pu occuper le terrain, d'avoir pu jongler entre le rôle du syndicat, respecter ce rôle social que le syndicat a et qui est important, mais en même temps, ne pas laisser trop dérailler les choses, qu'il n'y ait trop de jeux de pouvoir entre le syndicat et la direction. C'est du respect.

Anonyme 4, responsable de la communication interne d'un des sites d'une entreprise industrielle

En tant que support, le responsable de communication conseille quant aux choix des canaux les plus appropriés et met en forme les messages dont le contenu est élaboré par la direction.

On propose davantage d'outils, de nouvelles solutions, on convainc le management que c'est important d'être présent, d'aller parler. Le message doit être clair mais on ne crée pas de panique, on sait qu'il va falloir supprimer des effectifs dans les fonctions corporate, mais on ne le dit jamais ! On négocie d'abord des solutions d'outplacement avec les syndicats et on va tenter de recaser le gens. On se rend pas compte qu'en tentant de faire au mieux on crée de l'incertitude.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

Alors qu'ils sont souvent impliqués dans l'élaboration de la communication, les responsables de communication interne ne sont pas nécessairement présents au conseil d'entreprise. C'est le cas au GHDC où la responsable de communication interne est secrétaire du conseil d'entreprise.

La seule chose que nous avons fait lors de notre assemblée, c'est de demander au service de communication de préparer nos messages. Nous leur avons demandé de nous aider sur un plan logistique. Ce sont des professionnels de la présentation, de l'image. Le message, c'est le comité de direction qui le définit. Il sait les choses qu'il veut mettre en évidence. Eux s'occupent de la forme, ils trouvent les couleurs, les images que l'on peut associer à tel ou tel message émanant de la direction.

A côté de cela, il y a la communication beaucoup plus large, celle qui fait vivre l'entreprise : le journal d'entreprise et l'intranet en interne, l'internet pour les patients et pour les visiteurs. Je dirais que là, ils ont un peu plus d'autonomie. Ce que je demande à la responsable de la communication et à ses deux adjoints, c'est d'être en permanence à l'écoute parce que moi je suis dans l'action, les membres du Comité de direction aussi et je l'invite à prendre un peu de recul et à se demander ce que nous devrions communiquer, dire, montrer, etc. J'attends d'elle qu'elle me suggère les choses qu'il faut mettre en avant. Alors parfois ça vient d'elle, parfois de moi. Il arrive qu'en Comité de direction, elle soit à côté de moi.

Elle est à la fois la secrétaire de ce Comité et la responsable du service de communication. Je trouve c'est une très belle combinaison, très utile. Elle dépend de moi, directement. Comme elle participe au comité de direction, pas aux débats (elle prend des notes qui servent en même temps de PV), elle entend tout, voit tout en toute transparence. Après coup, elle peut nous faire des suggestions de communication. Ce n'est pas moi qui ai monté cette situation, j'en ai hérité, mais je trouve que c'est un bel héritage.

Gautier Saelens, Directeur général, Grand Hôpital de Charleroi

3.7. Les consultants externes

Les consultants externes sont souvent présents lors de grands changements. Nous distinguons ici les consultants en management et les consultants en communication du changement. Les consultants en management épaulent la direction dans son diagnostic et dans la prise de décision. De manière générale, nous constatons que nos interlocuteurs n'ont pas loué le travail des consultants en management surtout en matière de communication. Selon Gilbert Demez, certains d'entre eux sont des mercenaires dont on observe la standardisation dans l'approche. Ils n'ont aucun scrupule à fermer une entreprise qu'ils engagent parfois à mettre en place des « tueurs » dont le seul objectif est d'opérer cette fermeture pendant que la direction s'enferme dans un « bunker ». Il s'agit

dans ce cas d'une « émasculatation » des directions régionales. De notre côté, nous craignons que certaines entreprises de conseil favorisent systématiquement le maintien du secret et la théorie du choc que nous dénonçons par ailleurs.

Les consultants en communication du changement rencontrés ont une mission qui se limite souvent à un travail de « back office » dans la phase de préparation de l'annonce et l'annonce à proprement parler. Rares sont ceux qui sont présents lors de la phase de négociation notamment avec les syndicats. Ils reviennent en général après le changement pour entamer la reconstruction avec les survivants.

3.8. *Les juristes*

Les juristes sont surtout présents lorsque la loi sur le licenciement massif est d'application. Même si nous ne négligeons pas l'apport des avocats en matière de droit social et de droit du travail, il est légitime de se poser des questions quant à leur expertise en matière de communication. Selon des expertes en communication comme Jeanine Cornet, leur priorité est le temps juridique et non le temps de la communication (voir la section sur la loi sur les licenciements massifs).

On consulte toujours les avocats et les responsables RH avant. C'est normal mais c'est une erreur. La communication et la transparence ne sont pas forcément une priorité pour les gens qui ont pour mission d'éviter les conflits sociaux et les plaintes en justice.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

3.9. *Les parties prenantes destinataires de la communication en changement*

Les modèles de communication en changement ont tendance à considérer les parties prenantes internes comme une population homogène à laquelle le changement peut être communiqué de façon standardisée. Des auteurs, comme Welsch, plaident pour une approche par partie prenante dont le découpage variera en fonction des objectifs de communication. Cela permettrait d'affiner la communication et d'améliorer son efficacité. Notre analyse des entretiens met en évidence une série de parties prenantes différentes en fonction du statut mais également en fonction des périodes du changement.

Les statuts que nous considérons ici sont : le statutaire, le contractuel (CDD/CDI), l'ouvrier, employé, le cadre. Sans rentrer dans des considérations légales, il apparaît que le statut des membres de l'organisation a une incidence sur leur exposition aux risques liés à un projet de changement et plus particulièrement de restructuration. Contrairement à ce que l'on peut penser la stabilité du personnel ne semble pas être contre-productive. La précarité et l'instabilité auront, elles, une incidence sensible sur le contrat psychologique qui lie l'organisation à ses membres. Il est donc difficile d'en demander plus à des personnes qui n'ont pas de garantie d'emploi. Ce découpage en fonction du statut peut être intéressant en matière de communication du changement. Il permettrait de mettre en œuvre des communications différenciées en fonction du statut et de la sensibilité au risque. Ce point reste néanmoins à explorer plus avant dans de prochaines recherches.

Autre élément de différenciation qui dépend, cette fois, de la phase du changement : les résistants, ceux qui partent, les survivants et les résignés. Nous reviendrons vers les trois

derniers groupes lors de notre description des actions séquencées dans la dernière phase du changement.

Notons que la résistance au changement n'est pas un terme récurrent dans le vocabulaire de nos interlocuteurs. On y voit ici une certaine évolution dans la perception et l'interprétation des comportements des personnes touchées par le changement. Insistons ici simplement sur le fait que la résistance ne vient pas nécessairement des personnes peu formées ou à des échelons inférieurs de la hiérarchie.

Nous sommes allés jusqu'aux responsables d'équipes aussi mais ces équipes ne sont pas nécessairement du même profil. Il y a eu beaucoup de résistance de la part des employés hautement qualifiés, de la résistance un peu plus traditionnelle de la part des ouvriers. Par contre, dans le deuxième plan, comme ils étaient un peu moins impactés, on avait un petit peu plus de chance, là. Au niveau des personnes hautement qualifiées, c'est une chose qui est très difficile à faire comprendre parce que nous avons un discours qui dit aussi que nous investissons dans la recherche et dans le développement. Ce qui est vrai mais d'un autre côté, on n'investit pas à fonds perdus. Nous installons des nouveaux modèles de coopération avec des entreprises externes, avec des universités : toute la recherche de notre entreprise ne se fait pas à l'intérieur et cela a été très difficile à faire passer.

Nous n'avons pas, ni l'ambition, ni l'orgueil de penser que nous allons tout trouver en interne, c'est trop difficile, surtout dans notre domaine, on est vraiment dans un monde qui évolue. Tous nos employés hautement qualifiés ne sont pas nécessairement de grands experts et nous devons faire des alliances avec d'autres. Nous avons dû en licencier certains aussi parce que l'investissement dans la recherche, c'est extrêmement cher et cela doit produire certains résultats. Nous ne sommes pas une université et il y a une certaine rentabilité de la recherche qui n'est pas immédiate. On investit mais il faut qu'un jour, ce soit rentable.

Nous avons dû faire accepter cela au personnel et c'est là que vous avez vu la résistance la plus forte. Leur moral est tombé extrêmement bas et nous avons vu un manque de volonté des responsables de ces équipes de prendre leurs responsabilités managériales. Ils étaient entre pairs et ils étaient les plus grands opposants au programme. Ils se sont montrés tout à fait négatifs par rapport au plan et la communication qui a été faite.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

3.10. Les problématiques de l'âge

3.10.1. La génération Y

la génération Y au crible d'une enquête inédite. Nous sommes nombreux à avoir été sensibilisés à l'arrivée de la génération Y dans les organisations et à avoir même été convaincus, à tort ou à raison, de ses caractéristiques les plus marquantes par la presse spécialisée. Qui n'a pas manqué de mettre en évidence combien cette « nouvelle vague » de jeunes constitue un défi et est parfois perçue comme une menace par les communicateurs, recruteurs et formateurs. En tout cas, chacun est aujourd'hui persuadé que la cohabitation de plusieurs générations – au moins trois - dans nos entreprises représente un nouveau challenge pour nous tous.

Céline Rouaux, Consultante au sein du bureau Frajlick

3.10.2. *Les stéréotypes*

Céline Rouaux est consciente des représentations développées à propos de la génération Y. En précisant la définition de ce groupe : ils sont nés entre 1980 et 1995. Ils se distinguent ainsi de la génération X (nés entre 1965 et 1980) et des baby-boomers (nés entre 1945 et 1965). Et le florilège de représentations de la génération Y s'exprime à travers des allégations stéréotypiques telles que : « ils ont des rapports directs et décomplexés avec leur hiérarchie », « ils veulent tout et tout de suite », « peu leur importe les moyens, seul le résultat compte », « ils ont peu de patience et veulent un feedback immédiat », « ils n'hésitent pas à remettre en question la hiérarchie et à mettre en cause les décisions », « ils aiment partager les infos et les décisions (la génération wiki) », « ils aiment se faire mater mais revendiquent leur autonomie », ils veulent l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle, « ils connaissent peu l'entreprise et ses réalités », « ils sont hypersensibles aux critiques », « ils sont à la recherche de sens dans leur travail »...

3.10.3. *Les réalités*

Les représentants de la génération Y sont nés dans les années 80 et 90. L'ère du numérique. Ils sont nés en même temps que l'ordinateur personnel et cet héritage les rend dépendants aux TIC, davantage encore que leurs aînés. Ils sont issus de la société « liquide », comme l'appelle Sigmund Baumann, une société où les rapports sociaux deviennent plus instables et provisoires, où les institutions sociales perdent leur rôle de référents, où s'installe un sentiment diffus d'instabilité et d'inquiétude psychologiques, où commence à s'imposer la société de consommation dans ses dimensions extrêmes.

Mais, il faut sans doute souligner aussi, au même moment, l'apparition d'une nouvelle réalité, la globalisation de l'économie avec son cortège d'instabilité professionnelle, d'intermittence, de précarité. La génération Y n'est pas une génération d'enfants gâtés même si elle est aussi celle de l'hyperconsommation. Il s'agit de personnes qui se culpabilisent de consommer trop et mal sans savoir trop comment remettre en cause ces pratiques dans la vie quotidienne.

3.10.4. *L'enquête du bureau Frajlick*

Pour asseoir quelques faits dans cet ensemble mouvant de réalités et de stéréotypes, le bureau Frajlick a lancé en 2010 une enquête inédite auprès de 20.000 personnes issues du monde professionnel et représentatives des différentes générations. 1000 questionnaires furent validés, 51% de francophones et 49% de néerlandophones. Les sondés étaient interrogés sur un mode subtil : il leur fallait déclarer ce qu'ils aimaient, ce qui les stressait et ce qui les énervait, en modulant leur réponses sur une échelle à 5 niveaux. La première chose qui en ressort est que la génération Y ne présente pas sur l'ensemble des aspects une homogénéité parfaite. Miroir de son temps, elle s'inscrit bien plus dans un continuum par rapport aux deux autres générations qui, en quelque sorte, se sont laissés influencer par le mode de pensée et la sensibilité de leurs jeunes collègues. L'enquête confirme certains stéréotypes mais en infirme d'autres et présente, étonnamment, des différences significatives entre francophones et néerlandophones. Le coin du voile ne se soulèvera pas sur ce point, contexte politique oblige...

3.10.5. *Quelques vérités avérées*

La génération Y accorde une grande importance à son temps libre, à ses congés, pas nécessairement à leur planification. Le fait de devoir travailler plus tard, sur injonction

hiérarchique, les énerve. Ses représentants se confient davantage à leurs collègues qu'à leur chef quand il s'agit de régler un problème professionnel. Ils ne se révèlent pas plus individualistes que les autres travailleurs et ne cherchent pas plus que les autres à rester dans la même entreprise. Par contre, le manque de consignes claires les énerve de même que l'empiètement de la vie professionnelle sur la vie privée ou la nécessité de devoir gérer un projet en solitaire.

3.10.6. En somme

En fait, seule l'intensité des perceptions exprimées varie entre la génération Y et les deux générations présentes sur les lieux du travail. Par contre, ses représentants forcent les communicateurs d'entreprise à revoir leurs modes et leur rythme d'interventions : la présence de ces jeunes leur présente une opportunité de remettre en question l'ensemble de la communication et du relationnel au-delà des générations : il faudra communiquer de manière plus authentique, plus rapide et éviter toute accusation de gaspillage ou de manipulation. Mais pas seulement avec eux.

La génération des baby-boomers : pour Gilbert Demez, il s'agit de personnes que l'on n'écoute plus, que l'on ne consulte plus, malgré leur expérience et leur vécu. C'est une génération jugée trop souvent périmée et le gaspillage d'expérience est considérable.

3.11. Questionner les changements en fonction des conséquences sur les travailleurs

Les typologies du changement organisationnel sont critiquables en ce sens qu'elles mélangent les changements structuraux avec leurs conséquences pour les travailleurs. Nous pensons que, étant donné l'évolution de la relation au travail, la communication interne vers les employés doit inclure l'impact personnel que ce changement peut avoir sur eux. Ainsi on ne parle pas de fusion mais de la conséquence que cette fusion aura sur les employés :

1. Réduction de l'effectif : la réorganisation de type « Lean management » ou d'industrie légère faire la même chose mais avec moins de personnel ;
2. Transformation de l'effectif : la transformation est souvent due à un repositionnement stratégique nécessitant de nouvelles compétences. Elle implique une reconversion du personnel existant mais également certains licenciements (ex. le secteur chimique et pharmaceutique) ;
3. Mutation dans une autre fonction ou un autre lieu de travail : certains changements organisationnels ont pour conséquence de faire disparaître des postes de travail. Cela implique un remplacement du personnel ailleurs (ex. les parastataux qui ne peuvent pas licencier les statutaires) ;
4. Flexibilité d'horaire : certains modes de production ou une gestion en fonction de la demande du marché implique une flexibilité dans les horaires de travail. Il peut s'agir d'un changement d'horaire hebdomadaire ou encore saisonnier. Dans ce cas, elle implique, parfois, une mise au chômage économique ;
5. Mode de travail : ce changement est peut-être le plus fondamental car il vise à changer la pratique quotidienne du travail. Il est assorti, par exemple, d'une mesure de la productivité du travailleur (ex. Géoroute) ;

6. Le changement de lieu de travail : il est la conséquence d'une réorganisation de l'espace comme la création d'open-space, d'espaces dépersonnalisés et est assorti d'une politique de télétravail.

Cette typologie alternative qui met l'accent sur l'humain peut servir de base à l'élaboration de la communication en période de changement. Dans une perspective de maintien du bien-être, étant donné l'individualisation du rapport au travail, élaborer la communication en fonction des conséquences pour les membres du personnel force le communicateur à traduire les raisons avancées du changement en des termes et des conséquences en phase avec les attentes des employés.

4. Temporalité et communication du changement

La littérature traite la notion de temps dans le processus de changement de façon restrictive. Le débat porte essentiellement sur la question du timing à savoir quand faut-il communiquer le changement. Selon nous, le temps de la communication constitue une dimension centrale du processus de changement et il convient de l'analyser sous ses différentes déclinaisons que sont : l'avant, le début, le pendant, l'après, le timing, la rapidité, l'instantanéité, le délai, la fréquence, et la durée.

L'ensemble de ces déclinaisons couvre une grande partie des problèmes de communication comme source de mal-être. En effet, comme nous l'avons dit à plusieurs reprises la brutalité, l'incertitude et l'ambiguïté de la communication sont des sources importantes de stress en organisation et plus particulièrement en période de changement. Le fait d'avoir à tenir compte de ces différentes déclinaisons temporelles sensibiliserait selon nous les gestionnaires de la communication en changement à l'existence de points à risque en matière de communication et de bien-être.

4.1. *L'avant*

La littérature définit souvent la question de l'avant comme la période qui précède l'annonce officielle d'un changement. En matière de communication, l'avant est une période qui va permettre de préparer la communication du changement. C'est également une phase de communication en soi qui va permettre d'éviter ou de créer un choc à l'annonce du changement. En termes de bonnes pratiques, nous pensons qu'il est possible de communiquer afin de préparer les membres du personnel à l'annonce d'un changement. Cette communication subtile permet de faire passer des messages et permettra de faire prendre conscience qu'un grand changement s'annonce. Au contraire, si la communication et la restructuration se préparent dans le plus grand secret, elle aura comme objectif de créer le sentiment d'urgence et de sidération auprès des employés. Cette tactique brutale est une source de stress nocif pour les membres du personnel.

Le secret avant l'annonce combiné au choc de l'annonce est une pratique que nous avons rencontré dans plusieurs cas que nous avons investigués. Cette pratique consiste à conserver le plus grand secret sur le projet de changement. Seules quelques personnes de la direction et des consultants externes sont au courant du projet qu'ils élaborent.

Loin d'être un résultat scientifique, nous pensons que ce n'est pas un hasard si ces mêmes organisations sont celles qui ont connu le plus de difficultés (ex. grève) lors de la mise en

œuvre de leur changement. Cependant, elle reste préconisée par de grandes sociétés de conseil en management.

C'est un scénario qu'on voit chaque fois quand McKinsey intervient. C'est la stratégie du choc : « ils disent que c'est le désastre sauf si vous respectez nos recommandations ». C'est une sorte de sidération générale qui apparaît et la direction peut alors introduire ce qu'elle veut tellement le choc a été fort.

Anonyme 5, Déléguée Syndicale

Tentons néanmoins de nuancer notre propos, le secret tel que décrit ci-dessus se différencie de la confidentialité nécessaire afin de ne pas disséminer des informations non vérifiées, pour des raisons légales ou encore lorsqu'une décision claire n'a pas été prise. Par ailleurs, le secret que nous décrivons écarte de facto les représentants syndicaux de la réflexion. Nous verrons plus loin que ceux-ci sont tenus à la confidentialité lors de réunion avec la direction.

Le timing est une question de choix du moment où l'on communique sur le changement. Selon nous, le timing n'est pas une question objective et s'avère difficile à planifier. Si l'on se réfère à la notion de Kairos. « Chronos est le dieu grec du temps (universel) alors que Kairos est le dieu grec du temps approprié. Kairos en grec signifie : le temps, l'endroit, les circonstances d'un sujet » (Czarniawska 2004 p.775). Autrement dit c'est le temps opportun ou l'occasion, le moment décisif. On peut imaginer qu'un certain nombre de signes avant-coureurs (ex. pression sur les résultats financiers, accroissement de l'absentéisme ou du taux de roulement, etc.) permettront de prévoir l'arrivée d'un temps kairotique, c'est-à-dire le moment⁵⁰ le plus opportun pour la communication sur le changement. On peut également agir sur ce processus en favorisant un contexte propice à l'éclosion du Kairos.

Lors de son arrivée à la SNCB, Karel Vinck et son équipe ont mis en œuvre un plan MOVE qui visait à préparer l'organisation d'un point de vue de sa culture à l'objectif que le patron s'était fixé, à savoir s'approcher du modèle suisse du chemin de fer. Ce plan précède de trois ans la scission de la SNCB. Nous pensons qu'il a permis de préparer les membres du personnel à ce changement de structure.

4.2. Le début

La rapidité lors de l'annonce du changement a été mise en avant par bon nombre de personnes interviewées. L'objectif est d'informer sur le projet de changement l'ensemble des membres de l'organisation de façon plus rapide que les syndicats ou à tout le moins au même rythme que les syndicats. Cette rapidité dans l'annonce est mise en avant lorsque les relations avec les syndicats sont fragiles ou peu construites. Si l'on est dans une

⁵⁰ Par ailleurs, il existe plusieurs moments de communication, ce sont des points culminants du processus. Ces points de tension varient en intensité et nécessiteront plus ou moins de préparation afin de les négocier au mieux. Dans les licenciements collectifs, par exemple, chaque phase correspond à un point culminant de communication pour lequel il est possible de se préparer mais également de préparer les employés.

relation de confiance où ce qui est annoncé l'a déjà été au préalable aux syndicats, la rapidité devient un facteur de moindre importance, notamment parce qu'elle est perdue d'avance (voir plus haut la communication des syndicats). La course va de pair avec cette vision d'une annonce du changement qui nécessite la création d'un choc.

Les gens ont énormément de mal à changer, surtout ceux qui sont ici depuis très longtemps. Nous avons mis deux ans pour créer un nouveau règlement de travail et c'est trop long. À un certain moment, il faut créer le déclic. Je ne suis pas favorable à une institution qui ronronne... et se fait dépasser par le temps, les avancées médicales, techniques, technologiques et met sa viabilité en jeu. Il faut oser créer une certaine rupture. Il y a 15 jours, nous avons organisé un Conseil d'entreprise extraordinaire mais avant cela nous avons réuni tous nos cadres et communiqué partout en disant : « Cette année nous serons de nouveau en déficit, la fusion n'avance pas assez vite, cela doit cesser. Il faut que l'on change, tous ». Nous avons présenté 7 grands projets d'action et également décidé de ne plus remplacer systématiquement les CDD, les pensionnés ni les prépensionnés. Cela fait une masse de gens et a secoué les esprits. Mais ça s'est plutôt bien passé. Parce que je pense que les gens se rendaient compte de l'urgence de bouger, de s'améliorer, de changer vraiment et que leur implication était indispensable. Il faut rendre explicite et visible la volonté de changer, parfois de manière un peu forte et en demandant la collaboration de tout le monde. Nous avons fait appel à des consultants mais surtout, les gens en interne ont été appelés à participer au changement par la création de groupes de projets internes. Ce sont ces initiatives conjuguées qui ont créé le déclic. Pour réussir, il faut y mettre les moyens, les ressources et travailler sur tous les fronts pour que tous se sentent concernés.

Isabelle Hennequin, Directrice des ressources humaines, Grand Hôpital de Charleroi

Prendre les syndicats par surprise ne permettra pas de créer un climat propice à la négociation. Cependant, ajoutons que la rapidité est nécessaire afin d'occuper l'espace de communication et ne pas laisser l'espace aux seuls syndicats (cf. notre hypothèse d'équilibre entre direction, management, syndicats). Il est important à plus d'un titre que la direction et le management assument la communication du changement vers l'ensemble des employés (cf. la cascade).

Récit d'un secret bien gardé

Au niveau du Comité exécutif, la décision a été prise, puis il y a un responsable de projet qui a été désigné pour le coordonner au niveau mondial. Une fois qu'ils étaient prêts et savaient ce qu'ils allaient faire, comment ils allaient le faire et à quelle période ils allaient le communiquer, il a fallu qu'ils prennent contact avec des personnes sur chaque site pour les aider à implémenter tout cela. Ils ont commencé à mettre au courant un certain nombre de personnes en faisant signer une clause de confidentialité. Il n'y avait pas de bruits qui couraient, c'était incroyable combien la confidentialité a été tenue. Pour la deuxième restructuration, c'était moins le cas.

J'étais dans ces personnes-clés, mais il y en a eu de plus en plus. Moi, j'étais au courant à peu près deux mois avant qu'on ne l'annonce. Ce qui était extrêmement difficile à vivre, parce que je travaillais dans un bureau avec deux autres collègues, je ne pouvais pas parler. Elles avaient vue sur mes mails, sur mes agendas, ... J'ai dû enlever tous ces droits, j'ai dû travailler sur des fichiers séparés et elles ont commencé à se poser des questions

On a su le nombre de postes par département qui allaient disparaître mais pas les noms. Il n'y avait que les responsables de département qui savaient. Moi, quand on m'a mis au courant, on m'a dit très clairement : « voilà, il va y avoir une grande communication, il va falloir qu'on mette ça en place » et donc, il a fallu que je prenne toute une série de mesures...

C.D. : Comment avez-vous procédé à l'annonce, selon la procédure Renault?

Nous avons attendu la veille au soir que les bourses soient fermées. Ce même soir, on a informé tous les managers qui allaient devoir communiquer avec les gens après le CE, le lendemain. On les a mis dans le secret la veille au soir. Tous les gens informés ont signé une clause de confidentialité la veille au soir ; ils ne pouvaient rien dire à personne jusqu'au lendemain. On leur a expliqué ce qui allait se passer, dans quel ordre, quel était leur rôle et quel était le message qu'ils allaient devoir donner sans déroger. Si les gens posaient des questions, ils en prendraient note ; s'ils pouvaient répondre, si les informations se trouvaient dans les slides, ils y répondaient ; si non, ils n'y répondaient pas. Par contre, ils devaient nous renvoyer les questions qui avaient été posées, les remarques, les réactions, ils devaient nous renvoyer un compte rendu. C'étaient en général les patrons de départements.

On a convoqué un CE extraordinaire, le matin très tôt. Au moment où on a passé le slide des chiffres et avant les questions réponses, j'ai reçu un signal pour envoyer la communication à tous les informateurs qui allaient devoir communiquer, cascader l'information ; on les appelait les cascadeurs, c'est ça. Ces personnes ont envoyé des invitations aux membres de leurs équipes, les ont conviés à des réunions d'information dans les différents bâtiments qu'on avait déterminés. En moins de deux heures, les 2000 personnes avaient été informées par leurs managers. Une fois que le CE a été terminé, les cascades d'information ont commencé, les communiqués sont sortis dans la presse, le site Intranet a été mis en ligne, les informateurs ont communiqué leur information si bien que la délégation syndicale était furieuse parce qu'elle n'a pas pu occuper le terrain. Tous les gens avaient reçu le même message en même temps.

Et puis, c'était le choc. Il y avait une espèce de silence qui pesait sur tout le site. Il est très difficile de dire ce qui s'est passé dans tous les bâtiments parce que le site s'étend sur 60 hectares avec une bonne trentaine de bâtiments différents.

Anonyme 4, responsable de la communication interne d'un des sites d'une entreprise industrielle

4.3. *Le pendant*

Instantanéité : une fois le changement annoncé, il faut laisser le temps aux personnes de s'exprimer et de poser des questions par rapport au changement annoncé. Ce retour de communication ne doit pas se faire nécessairement à chaud. En effet, les entretiens montrent qu'il est difficile de communiquer en une fois sur l'ensemble du changement. Certains éléments ne sont peut-être pas encore clarifiés ou des décisions ne sont pas encore définitives. Nos interlocuteurs conseillent de ne communiquer que sur des éléments qui ne font pas l'objet d'incertitude. Le but est ici est de ne pas spéculer sur le changement et ses conséquences positives et négatives.

Certaines questions nécessitent un certain délai afin de pouvoir y répondre de manière objective. Cependant ce délai ne doit pas se prolonger au-delà des trois mois, faute de quoi on provoque un sentiment d'incertitude dans le chef des employés.

La fréquence de communication durant le changement est également un élément essentiel. En effet, comme le rappellent plusieurs de nos interlocuteurs, il faut se manifester à plusieurs reprises durant le processus. A la fois pour revenir avec des informations plus précises ou répondre à des questions restées en suspend mais également pour rappeler les objectifs qui ont été fixés parfois il y a longtemps. L'objectif est de permettre aux personnes de faire sens de la situation présente en rapport avec cet objectif. Enfin, même si sur le fond rien n'est à communiquer, il faut parfois se manifester simplement pour communiquer l'état d'avancement des réflexions. Ce type de communication creuse ne doit cependant se répéter au risque de faire perdre à un porteur ou un canal choisi sa légitimité et son attrait pour les employés.

Paradoxalement, on a entretenu l'incertitude chez les travailleurs, parce que nous attendions avant de communiquer, de décider de déplacer tel quartier général, de supprimer autant d'emplois, de réorganiser telle unité que toutes les procédures soient terminées dans toutes nos implantations à travers le monde. Alors que les dispositions dans la législation européennes sont censées favoriser, comme leur nom l'indique, l'information et la consultation des travailleurs, elles comportent en fait un effet pervers. Les dirigeants, totalement échaudés par l'affaire Renault et la fermeture de Vilvoorde, sont chez nous d'une prudence extrême. La machine à rumeur a fonctionné à fond, c'était assez catastrophique.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

Les trois idées maîtresses étaient:

- pas de perte financière
- pas de déplacements sinon très limités
- trouver des fonctions équivalentes en cas de suppression

Elles ont été clairement énoncées et maintenues, en concertation avec le pouvoir politique. Nous défendions ces trois idées maîtresses dans nos messages et nous sommes toujours restés cohérents par rapport à celles-ci. Nous savions bien que si nous dérogiions à un de ces principes-là, nous perdriions toute crédibilité. Nous, mais aussi les gestionnaires de la crise, parce que nous n'étions jamais que des communicateurs. Tout ça, ça avait été concerté et ça a été certainement un facteur de succès...

Commissaire Eric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

Il faut rester très transparent sur ce qu'on sait et le communiquer avec franchise, mais avouer que l'on ne connaît pas toutes les modalités. Quand on a présenté le premier plan de fermeture des 700 bureaux de poste, le choix des bureaux n'était pas encore fixé. Le devoir de franchise est de dire : « Oui nous allons fermer 700 bureaux, dans telle ou telle catégorie et selon tels critères ». Maintenant si la question est de savoir si tel bureau va être fermé, il faut avoir l'honnêteté de dire : « il est dans une catégorie qui correspond aux critères, mais la décision n'est pas encore arrêtée. Dès que j'ai une réponse, je reviendrai vers vous. » Ce genre de message, on peut le donner.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, anciennement directeur régional Retail, bpost

4.4. L'après

La durée est également une dimension du changement que nous avons relevé dans notre analyse. Les cas de B-Post, de FIB ou encore de Copernic mettent en évidence cette durée du changement. B-Post et l'administration fédérale sont encore dans un processus de changement initié, il y a près de dix ans. Ce marathon met en évidence la routinisation du changement, l'essoufflement et la démotivation du personnel qui perd en quelque sorte du regard l'objectif que l'organisation s'est fixée longtemps auparavant. Cette durée implique une certaine vigilance de la part du management qui se doit de rappeler les objectifs, refixer de nouvelles balises afin de mobiliser les employés. FIB (PME) nous relate la difficulté liée à l'engagement et la motivation des employés lorsque les fruits de leurs efforts, les risques et les sacrifices peinent à se manifester (relater le fait que cela a mis 4 ans chez eux).

Par ailleurs, il faut prendre également en considération l'épuisement que peut engendrer la mise sous pression lié au changement qui vient d'être vécu. Elle peut engendrer des problèmes moraux et physiques auprès des employés.

Avant tout il s'agit d'une fatigue morale, parce que la transformation de l'organisation demande des efforts énormes de compréhension et d'adaptation de la part du personnel, qui n'a rien demandé, qui n'a pas souhaité changer de bureau, de tournée ... Alors que jusqu'il y a quelques années, il y avait une stabilité, on attend aujourd'hui de la part du personnel une certaine adaptabilité, qu'il démontre d'ailleurs dans les faits. Une conséquence à gérer est que les travailleurs se sentent insécurisés, indépendamment même de leur statut, puisqu'un statutaire – même s'il n'a que peu de craintes à avoir par rapport à la sécurité de son emploi – va se sentir insécurisé à d'autres niveaux : changement de tournée, de clientèle, d'horaire, etc.

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel Département Mail, bpost

5. Les actions structurées de la communication en changement

Dans cette section, nous éclairons plusieurs actions de communication qui ne font pas l'objet de beaucoup de littérature mais qui nous semblent être au cœur du processus de la communication en changement et qui ont une incidence, selon nous, sur le bien-être.

5.1. *La cascade de communication*

Si l'on reprend les définitions donnée par l'académique française (<http://www.cnrtl.fr/definition/cascade>, consulté le 21/01/2012), la cascade est une : « chute d'eau rompant le cours d'un fleuve ou d'une rivière en raison d'une forte déclivité de terrain. » En communication du changement, la cascade correspond à la rupture temporelle dans la vie de l'organisation. Il y l'avant et l'après annonce de changement. La cascade est aussi une « série de phénomènes, d'actes, de paroles se succédant en nombre et à un rythme accéléré. » Elle vise à faire passer une communication, ici l'annonce du projet de changement, à l'ensemble des membres de l'organisation à rythme accéléré de façon à ce que tout le monde ait la même information à leur disposition et éviter toute forme de rumeur ou d'information dissonante par rapport au projet de la direction.

« Chute d'eau artificielle servant à la décoration des parcs et des jardins, formée d'une pente douce ou composée de bassins peu profonds élevés par gradins, d'où l'eau tombe en nappes ou en gouttelettes » (d'apr. Chabat t. 1 1875). La cascade se compose d'une série d'actions de communication prenant leurs sources au niveau de la direction pour s'écouler jusqu'à la fondation de la pyramide hiérarchique. Elle se compose de paliers de communications plus lents permettant d'aller dans les détails concernant le projet de changement, d'interagir, de répondre aux questions.

C'est aussi « Exécuter en série des exercices de voltige, des sauts périlleux qui se terminent par des chutes brutales volontaires. » C'est un exercice difficile et périlleux qui nécessite de la préparation, un accompagnement, et un suivi.

5.1.1. *Préparer*

La cascade de communication se prépare avant l'annonce aussi bien sur le fond que sur la forme. Sur le fond, le contenu de l'annonce du changement doit être clair, précis et compréhensible par l'ensemble des membres de l'organisation. Par exemple, la communication ne doit pas se limiter à des considérations purement financières (augmenter notre marge bénéficiaire de 10%). Cet objectif doit être traduit dans des termes mais surtout dans des objectifs opérationnels et concrets pour l'ensemble des membres du personnel. Notons ici qu'il ne s'agit pas de simplifier l'information mais bien de la traduire. Ne négligeons pas l'intelligence de l'interlocuteur.

Nos interlocuteurs prônent une mise à disposition exhaustive et transparente de l'information. Elle permet :

1. D'éviter des discriminations dans la mise à disposition de l'information,

2. La traduction à savoir, par exemple, comment un objectif financier se transforme en objectifs opérationnels,
3. D'entamer la construction d'un sens commun du changement. Les interprétations du changement sont plurielles dans l'entreprise. En multipliant les occasions de dialogue et de communication, on favorise la création d'un cadre commun de référence permettant la création d'un sens partagé à donner au changement proposé.
4. Également la comparaison de l'effort et des bénéfices du changement pour l'ensemble des composantes de l'organisation. Partant de notre postulat de communication responsable, il semble peu respectueux de saucissonner l'information d'un département à l'autre. L'information a horreur du vide, elle trouvera son chemin d'une manière ou d'une autre. Ne pas donner l'information, c'est laisser l'opportunité à d'autre de se charger de la communiquer mais en fonction de leurs objectifs (cf. L'équilibre entre les acteurs de la communication du changement) et sur base des informations qu'ils disposent (cf. les rumeurs).
5. La clarté sur ce qui est de l'ordre du certain et de l'estimation. Nos interlocuteurs s'accordent pour dire qu'il ne faut communiquer que sur ce qui est certain et sur les objectifs à atteindre (voir temporalité).

Qui construit le contenu et comment ?

La textualisation est, selon Anderson (2004), le processus de transformation conversations-textes-conversations. L'auteur soutient que ce processus est important dans la construction du projet de changement, l'identification des objectifs et leur mise en œuvre. La conversation permet l'échange, le débat entre les personnes concernées par le changement (cf. la participation). La transformation de ces conversations en texte (texte continu, rapport, présentation power point) fait l'objet d'une négociation tant sur le fond que sur la forme. Le choix des personnes qui participeront à cette textualisation est donc important car elles seront porteuses de certaines valeurs, de certains objectifs personnels et joueront de leur pouvoir pour créer un texte dans lequel ils se retrouveront. L'écrit permet également aux personnes présentes de s'approprier le changement et ses objectifs pour en devenir porteur par la suite. Il fige et stabilise également des conversations, il montre une vision sinon unanime au moins commune du changement proposé. Il devient également objet du débat. Il sera mobilisé par différents acteurs du projet pour rappeler les objectifs, ce qu'ils impliquent, ce à quoi on s'engage, etc.

Une fois le texte préparé, il faut le mettre en forme. La mise en forme du projet de changement, le choix des canaux sont autant de signaux interprétables par les récepteurs de la communication (Lambotte & Lafrance, 2011). On se souviendra des actes de communication qui ont provoqué l'indignation lors de la fermeture de l'usine Renault Vilvoorde. La veille de la fermeture, l'entreprise organisait, comme si de rien n'était, une fête du personnel. Le lendemain, le PDG de Renault annonçait la fermeture d'une usine employant plusieurs milliers de personnes, non pas au personnel lui-même, mais aux journalistes dans un hôtel cinq étoiles du centre de Bruxelles.

Les projets de changements, surtout les restructurations et les licenciements massifs, ne sont pas de bonnes nouvelles pour les employés. Certes, il est possible d'utiliser le ton du défi sollicitant l'engagement et l'esprit combatif des membres du personnel. Cependant, la gravité de la situation implique un grand respect et une grande sobriété dans la communication. Le moment choisi doit permettre à l'ensemble des personnes d'être joint

en face-à-face en 24 heures. Le lieu doit être sobre et accessible à l'ensemble du personnel. La direction doit se rendre sur le terrain au plus proche des travailleurs.

Le support généralement choisi par nos interlocuteurs est le power point (cf. GHDC). Nous l'avons dit, le contenu se doit d'être exhaustif mais notons que le power point n'est pas un texte continu et qu'il ne permet pas de mettre des nuances, de contextualiser le propos. De par sa brièveté, son manque de phrase construite, le power point laisse beaucoup de marge d'interprétation à celui qui le présente et à celui qui l'interprète. Il doit donc s'accompagner d'une explication orale, un discours de la direction, qui est ensuite relayé par les cadres dans l'organisation. Il sera idéalement accompagné d'un document qui va plus dans le détail. Ce dernier n'est pas une pratique courante dans l'organisation où l'on pense que le Power Point se substitue au texte continu.

Dans un premier temps, nous avons vraiment chiffré, réalisé des tableaux, opéré des comparaisons, des benchmarkings, évalué notre position concurrentielle. Et puis analysé des extraits de presse sur les décisions du gouvernement, la régionalisation partielle des soins de santé, etc. Donc, nous avons récolté un grand nombre d'informations qui situaient notre projet de fusion dans le contexte micro- et macro-économique.

Nous avons alors réalisé un power point qui comprenait trente diapos pour expliquer la fusion, une quarantaine pour expliquer le contexte et ensuite une quinzaine de diapos sur les mesures qu'on prenait. Ce document a été préparé minutieusement avec le Conseil d'administration et le Comité de direction. Le power point, nous l'avons créé ensemble, il a mûri puis nous l'avons ajusté. Nous avons tenté de nous mettre à la place des médecins puis à celle des infirmiers ...

L'information a été présentée partout sur base de la même présentation power point. Nous ne sommes pas entrés dans le détail mais les membres du personnel savaient très bien de quoi nous parlions. Par exemple, quand on parle de la pharmacie, on sait très bien qu'il y a tout un travail de rationalisation de la gestion des médicaments qui a commencé depuis quelques mois. Le personnel est au courant. Quant au projet du laboratoire, il est déjà en place depuis deux ans et demi. Il s'agissait de reconstruire un nouveau laboratoire. De manière générale, les membres du personnel savent très bien qu'il y aura une rationalisation. Ils savent aussi que cela se réalisera sans licenciements. Seulement, il y aura les non-reconductions des contrats à durée déterminée et le non remplacement des (pré)retraités. Nous avons très clairement énoncé ce qui allait se passer et les conséquences attendues en essayant d'être précis, sans aborder les aspects pour lesquels nous n'avions pas encore pris de décision. Mais tout le monde a eu le même message et a su que chacun allait être affecté d'une façon ou d'une autre.

La direction du Grand Hôpital de Charleroi

5.1.2. La hiérarchie intermédiaire comme porteuse du message

La cascade repose essentiellement sur la direction qui donne l'impulsion de communication et sur la hiérarchie intermédiaire qui porte et relaie le message. Elle le porte car elle doit se sentir responsable de ce message qui a de l'importance pour la direction mais surtout pour les employés qui en sont les destinataires principaux. Ils doivent donc comprendre le contenu du projet de changement, les enjeux liés à celui-ci, les nuances, savoir à quelles questions répondre et quelles réponses y donner.

Il faut donc former et accompagner la hiérarchie intermédiaire. A titre d'exemple, le GHDC a réfléchi sa cascade dans le détail mais celle-ci n'a pas produit les mêmes effets dans tous les départements. En effet, tout le monde n'est pas né communicateur. Il faut donc former et préparer les cadres et si nécessaire les accompagner dans leur communication (cf. responsabilisation des cadres).

Il n'y a pas eu de cascade d'information dans tous les services. Il y a eu une réunion en même temps que le Conseil d'entreprise extraordinaire où nous étions conviés, la responsable du département infirmier a vu ses chefs de service, avec la même information. Mais ce n'est pas tellement le personnel infirmier qui va être concerné (souvent des CDI) mais les techniciennes de surface, les cuisiniers, les brancardiers, ... et là il n'y a pas eu d'information par les responsables. La cascade n'a pas fonctionné du tout. En tout cas par rapport aux gens qui étaient le plus concernés. Il aurait dû y avoir une assemblée sur tous les sites, par les chefs de service, pour les 4000 personnes.

La délégation CNE, Grand Hôpital de Charleroi

La métaphore de la cascade illustre également la difficulté du feedback. Tel le saumon qui remonte sa rivière, le cadre se doit de faire remonter une série d'information vers sa direction pour qu'elle puisse en tenir compte dans sa réflexion et dans la mise en œuvre du projet. C'est ce que nous appelons le rôle critique de charnière. Un cadre joue un rôle extrêmement difficile dans l'organisation, entre le marteau et l'enclume, il se doit de relayer l'information dans les deux sens. Il a également le rôle extrêmement ingrat d'annoncer les mauvaises nouvelles individuellement.

Nous avons vraiment donné beaucoup d'importance à la formation des people managers, les responsables d'équipes pour essayer que le discours managérial puisse être compris au niveau des équipes avec toutes les ambiguïtés qu'il continuait à contenir. La formation des teamleaders dans un plan de changement est absolument capitale. Quand je dis la formation, c'est l'implication, c'est équiper ces gens avec des outils de présentation simples, organiser des briefings avec eux pour voir comment faire, les écouter par rapport aux difficultés qu'ils rencontreraient. C'est la mission la plus difficile, être sur le terrain et parler directement aux gens. Nous avons fait des jeux de rôle avec des questions-réponses pour essayer que cette communication ne soit pas simplement une communication qui vienne de la direction par écrit et par présentation plénière, qu'elle soit relayée. Dans les usines de production, nous avons été jusqu'aux responsables d'équipes

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

5.1.3. Individualiser le message

Comme nous l'avons constaté dans la littérature, les modèles de communication en changement prônent une communication collective et égalitaire entre les travailleurs. Certes, mais celle-ci n'est pas suffisante. En effet, l'individualisation du rapport au travail implique une attente en matière d'individualisation de la communication. Quel que soit le projet de changement la plupart des personnes se demandent ce que cela implique pour eux personnellement (« What's in it for me ? »). A l'annonce du changement, il est souvent difficile de donner une idée précise pour chaque employé. Ce dernier pas dans la communication est celui qui semble le plus difficile à réaliser. Il est cependant source réelle d'anxiété pour les personnes qui ne peuvent jauger clairement l'effet du changement sur leur situation personnelle. Comme nous le détaillons dans le point sur la temporalité, nos interlocuteurs s'accordent pour dire qu'il faut être honnête, donner l'information lorsqu'elle est certaine et ne pas attendre trop longtemps entre le moment où la question est posée et le moment où elle est donnée. Néanmoins, ils reconnaissent que cette étape reste très difficile à réaliser ou ne l'est tout simplement pas.

Enfin, on réitérera la cascade pendant le processus de changement lorsque par exemple les décisions définitives sont prises. Cette phase est très sensible tant pour les cadres que pour les personnes touchées par la restructuration et les survivants.

De manière assez traditionnelle à la veille de changements importants, le management veille à bien insister dans sa communication sur le « pourquoi » du changement. C'est en effet un élément essentiel pour permettre aux travailleurs de donner un sens à ces changements qu'ils vont « subir ». Cependant, d'année en année, nous avons été amenés à repenser notre façon de communiquer, en insistant davantage sur les conséquences individuelles du changement. Nous avons sous-estimé l'importance d'être très concret sur le « *qu'est-ce qui va changer pour moi ?* » ! Ce qui est bien légitime, car les changements d'organisation, de méthodes de travail, etc, touchent des points de repère importants aux yeux du personnel, comme leur propre organisation privée (par exemple en cas de changement d'horaire de travail).

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel Département Mail, bost

5.1.4. Multinational ou multi-sites

Pour terminer sur cette pratique centrale de la communication en changement qu'est la cascade, mentionnons ici que les multinationales et les entreprises multi-sites doivent prévoir des relais de communication dispersés géographiquement et permettant d'informer le personnel de façon simultanée.

Ce qu'on préfère, c'est que le CEO parle à ses troupes et explique, lui, ce qui se passe et ce qu'ils doivent faire et ce que ça veut dire pour l'entreprise pour les heures, jours et mois à venir. Maintenant, souvent, on voit que c'est impossible de faire comme ça. Par exemple, demain j'ai une intention de restructuration annoncée pour une entreprise en « retail ». Il y a plein de magasins partout en Belgique, impossible de parler à tout le monde en même temps. Après le conseil d'entreprise, on va immédiatement faire un « conference call » avec les store-managers. On a longuement hésité. Si on demande aux store-managers de venir au siège pour leur expliquer en direct, c'est mieux car c'est en face à face. Mais pour les store-managers qui viennent de Brugge, de Mons, ils seront en route pendant des heures et ne seront pas là pour leurs troupes. En plus, on risque que la presse n'aille pas au siège mais aille directement dans les magasins et là il n'y aura pas le directeur du magasin. Donc, on a choisi de faire un « conference call » en leur expliquant comment eux doivent expliquer ça à leurs troupes.

Eveline De Ridder, Partner White Corporate Affairs

5.2. Les questions-réponses : susciter les réactions et le feedback

L'objectif de ce dispositif est de répondre à un ensemble de questions potentielles que les membres du personnel peuvent poser. Malgré la simplicité de cette action de communication, signalons que rares sont ceux qui en ont parlé de façon explicite. Elle est pourtant critique dans le sens où elle permet sinon une participation au moins une écoute des membres du personnel. Elle permet de clarifier rapidement tout ou partie des ambiguïtés et incertitudes restants dans le chef des membres du personnel.

Nous distinguons ici deux types de questions : celles qui constituent une liste préétablie par l'équipe en charge du changement et celles qui émergent des membres du personnel.

5.2.1. La liste préétablie de questions

Cette liste permet aux personnes en charge du changement de réfléchir à l'ensemble des questions potentielles et de s'accorder sur les réponses (cf. Ethias). Elle permet d'offrir des réponses cohérentes et coordonnées à l'ensemble des employés. La liste des questions et des réponses sera envoyée à l'ensemble des porteurs-relais de la communication dès l'annonce du changement.

Dans ces moments de crise, on leur a donné ce que nous appelions des Q&R (questions et réponses) avec les questions que nous estimions être les plus évidentes, parfois même les plus dérangementantes. Pour moi, un bon Q&R pose des questions qu'on ne voudrait pas entendre et qu'on n'entendra peut-être jamais mais auxquelles on doit pouvoir être préparé. Toute personne qui avait une interrogation par rapport à une information disposait d'un lien avec la communication qui dépendait directement du CEO et qui renvoyait une réponse très rapide à l'ensemble des collaborateurs, en partant du principe qu'un collaborateur qui se pose une question représente aussi un outil de diffusion près de son entourage.

Alain Charlier, Directeur de la communication, Ethias

5.2.2. Les questions émergentes

Il est difficile de prévoir à l'avance l'ensemble des questions qui seront posées. Il faut donc prévoir un dispositif de communication qui permet de collecter ces questions afin de pouvoir y répondre dès que possible (cf. le délai). Une centralisation des questions permet d'assurer la cohérence dans les réponses qui sont données.

Ce que nous disions, c'est qu'il fallait un lieu pour centraliser les questions du personnel. On nous a dit « y a pas de problème »... Nous avons une certaine latitude pour faire des propositions. En plus des canaux existants, nous voulions privilégier un peu plus l'oralité. Nous avons donc suggéré de créer un « call center ». On a trouvé tout de suite les capacités pour le faire. On a détaché des personnes à droite et à gauche, des gens qui n'étaient pas formés au départ, mais c'était sans importance. Ils étaient surtout volontaires et impliqués. Donc, nous avons créé un « call center » avec trois personnes : un francophone, un néerlandophone et puis un coordinateur.

Nous avons fait connaître tout de suite ce call center. Et nous avons mis des lignes gratuites à la disposition du personnel. Si les appels avaient été payants, nous aurions été confrontés à des réactions négatives et à des critiques. Cela a été un élément important dans la gestion de cette restructuration. Les gens pouvaient aussi nous contacter par mail. Aujourd'hui, nous utiliserions peut-être d'autres canaux, peu importe, c'est le raisonnement qui compte. Nous avons donc reçu une avalanche de questions, tout de suite. Nous ne mesurons pas avant cela, le type d'inquiétude à laquelle nous serions confrontés. Cela nous a permis d'aller discuter avec le Directeur du personnel. Il était en relation avec le groupe de pilotage de la réforme situé au niveau ministériel et ce fut important parce que nous avons pu très vite définir un message de fond. Ce que nous avons dit au début, c'est qu'il n'était pas possible de répondre de façon précise à toutes les questions. Par contre, ce qu'on pouvait garantir - mais là, une position politique avait été prise - c'est que personne ne perdrait financièrement. C'était déjà un message important parce que certains s'imaginaient qu'ils allaient perdre leurs indemnités, leurs allocations et qu'ils allaient avoir un manque à gagner. Donc, le message a été de dire : vous ne perdrez pas financièrement.

Commissaire Eric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

5.3. Assurer le suivi

Il nous paraît important d'insister sur cette action de suivi car elle fait défaut dans plusieurs cas que nous avons investigués. Pourtant, le manque de suivi, le retard ou simplement la non communication vers les employés est une des sources principales de mal-être en période de changement. Il semble qu'une fois le changement annoncé, il y ait une baisse du rythme de la communication qui laisse les membres du personnel dans l'expectative jusqu'à ce que la décision soit prise. Assurer le suivi consiste à communiquer vers le personnel sur la situation et son évolution. Elle ne doit pas être élaborée et peut se reposer sur une réactivation de la cascade et des questions-réponses.

On donne l'impression d'avoir communiqué sur des projets en donnant des infos ambiguës mais on ne disait pratiquement rien au personnel, faute d'information concrète, celle qui touche les salariés. Et occuper le terrain pour occuper le terrain, ça ne marche qu'un temps. Moi, j'avais suggéré qu'au fur et à mesure que l'on obtient un accord dans un des différents pays européens, on l'annonce. Et on m'a dit, « non non non, parce que c'est mettre la pression sur les derniers, les Français en particulier », parce que la manière dont on y a mis en œuvre la directive info-consultation est telle en France que la procédure dure plus longtemps. Dans une logique de prudence extrême, on a gardé une logique de silence radio, c'est vrai.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

5.4. Annoncer les décisions définitives

L'annonce des décisions tout comme le suivi peuvent se faire de différentes manières notamment via la cascade de communication. Nous voulons insister ici sur le côté émotionnel de cette action qui nécessite de l'empathie et de l'écoute tout en maintenant les objectifs rationnels que l'organisation s'est fixés.

S'il s'agissait d'une fermeture de bureau de poste, il est clair que la visite auprès des collaborateurs concernés par la fermeture de leurs bureaux, consistait à les écouter, entendre leurs attentes, discuter avec eux des possibilités de carrière et d'avenir au sein de l'entreprise, puisque ça se traduisait par une réaffectation dans d'autres bureaux de poste. Changer ses habitudes est toujours un peu perturbant, surtout après de très nombreuses années dans le même bureau de poste. Donc, écouter, discuter avec eux des perspectives d'avenir, prendre note des questions auxquelles on ne sait pas répondre, parce que je pense que ce n'est pas toujours une bonne chose d'avoir réponse à tout, tout de suite. Il faut pouvoir dire je m'engage à assurer un suivi dès que possible sur ce point. Mais j'avais moi-même un agenda. Parce que le but n'était pas d'écouter tous les malheurs du monde avec sympathie, mon rôle n'était pas d'être « assistant social », mais aussi de garder une motivation, un engagement et d'orienter les gens vers le futur et le travail sur des objectifs qui doivent continuer à être réalisés.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, anciennement directeur régional Retail, bpost

Le point de départ d'un plan de communication réussi, c'est d'abord beaucoup d'empathie, essayer de comprendre comment les gens vont fonctionner, d'anticiper. Dès le départ, il faut planifier une communication qui est à la fois respectueuse mais qui reste malgré tout une communication de l'entreprise. Même pour une mauvaise nouvelle, il faut prendre en compte la réalité des gens qui sont en face de nous. C'est essayer de réunir ces deux mondes qui est difficile mais assez intéressant.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

Nous mettons en garde face au cynisme de ce que nous appelons « l'empathie du bourreau » qui, malgré toute la gentillesse dans laquelle il enrobe sa pratique, devra exécuter sa sombre tâche. L'empathie ne peut pas être feinte.

5.5. Gérer la communication entre les survivants et ceux qui partent

Beaucoup de nos interlocuteurs ont mis en évidence la difficulté de communiquer durant cette période où ceux qui partent côtoient les survivants après l'annonce des décisions définitives. Cette période est très sensible car on ne peut pas encore reconstruire. C'est un entre-deux.

C'est plutôt de l'accompagnement mais on est toujours un peu coincé parce qu'après la consultation avec les organisations syndicales, les gens sont identifiés, on sait qui part mais ils ne partent pas tout de suite, ils sont encore là pour 3 mois, 4 mois ou 6 mois. Et donc communiquer avec ceux qui restent alors que ceux qui vont partir sont toujours là. Il faudra trouver une solution créative pour permettre malgré tout de pouvoir parler à ceux qui restent sans vexer les autres. C'est un des aspects qui est négligé dans les bonnes pratiques.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

Il faut savoir qu'il y avait aussi une relative pudeur : nous avons une valeur de respect de la personne qui est extrêmement marquée et au moment où 800 postes de travail sont supprimés, elle s'est manifestée. Dans la tonalité de la communication, beaucoup d'aspects n'étaient pas triomphaliste et on faisait tout ce qu'on pouvait pour limiter la casse sociale. Là non plus, on ne s'est pas bien vendu.

Anonyme 1, Directeur de la communication corporate

5.6. *Reconstruire avec ceux qui restent*

Concernant les survivants, la communication vers cette frange du personnel ne semble pas facile et est souvent négligée par la direction et les syndicats.

Non, je vais être très clair: il n'y a pas de place pour parler du bien être. Il y en a d'autant moins de place que les organisations syndicales se focalisent essentiellement sur ceux qui partent, donc obtenir pour eux les meilleures conditions, sans trop se soucier —à ce moment-là en tout cas— du fait que ceux qui vont rester vont devoir travailler souvent plus et vont avoir des responsabilités plus grandes pour un salaire moindre.

Jean-Marie Fafchamps, conciliateur social, SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale

Malgré tout, elle est essentielle pour que le changement porte ses fruits. La communication doit s'inscrire dans la durée et nécessite une certaine répétition des objectifs à réaliser. Il faut également réfléchir au bien-être et à l'engagement de ces personnes qui portent l'organisation. Il faut donc les aider à faire sens du choix qui implique qu'ils restent et que d'autres partent.

Je pense que c'est surtout quelque chose que le RH doit gérer. Je pense que c'est dans l'explication des choix, l'explication de « pourquoi est-ce que vous restez et l'autre pas ? » Ce qu'on conseille, c'est de rester dans un discours très rationnel et les gens ont moins de culpabilité s'ils voient les chiffres. Voilà, il y avait 2 personnes pour ce poste, on a regardé les chiffres de vente, on a regardé ça et ça et on a vu que vous étiez le profil qui convenait le plus pour nous. Et toujours parler en positif, pas expliquer le choix négatif mais le choix positif.

Eveline De Ridder, Partner White Corporate Affairs

Ensuite, il faut reconstruire en créant notamment une culture, des valeurs et un projet qui motivent le personnel. Cette reconstruction passe en général par une communication structurée reprenant les valeurs et les objectifs dans une brochure. Elle s'accompagne d'une série d'événements visant à rassembler le personnel, à le remotiver.

Après on a fait davantage de « grand-messes » parce qu'il fallait rassembler les gens. Maintenant on a arrêté tout ça parce que ça coûte quand même très cher. On a aussi favorisé des réunions en dehors de la restructuration, des organes de consultation Benelux pour que les gens apprennent à mieux se connaître, à travailler ensemble. Il y a quand même eu une bonne année avant que l'on retrouve une certaine stabilité dans l'organisation. Donc, en 2006, 2007, on a fait beaucoup de réunions Benelux et en 2007, on a lancé une opération de communication qui était destinée à l'externe mais qu'on a finalement fait fonctionner en interne. On avait un visuel qui était assez drôle, c'était la campagne « We give answers » destinée aux clients et on s'est rendus compte que pour l'interne cela convenait très bien aussi. Cela correspondait à la nouvelle attitude qu'on voulait créer. Il y a déjà eu un premier mouvement spontané d'adhésion au niveau de la direction. Et le personnel a été séduit aussi.

Pascale Wauters, directrice de la communication corporate, HeidelbergCement

Enfin, nous notons qu'une certaine partie du personnel, les résignés semblent disparaître de l'écran et ne font l'objet d'aucun effort en matière de communication. Cela pose question en termes de bien-être car ces personnes délaissées sont marginalisées dans l'organisation. Ce problème met en évidence les limites de la communication planifiée et des compétences des experts en communication. Il semble ici nécessaire de faire appel à une expertise en psychologie du travail. Ce dispositif peut prendre par exemple la forme d'une permanence ou d'une cellule de soutien permettant aux employés de trouver une oreille attentive à leur mal-être.

Nous sommes bien conscients que par rapport aux défis futurs, il nous faut des collaborateurs qui disposent d'énergie en suffisance pour passer aux travers des nouveaux changements. Nous devons donc attacher davantage d'importance au bien-être de notre personnel. Par ailleurs, dans un marché postal maintenant complètement libéralisé, c'est le client qui déterminera l'avenir de bpost et donc de ses collaborateurs, en fonction de la confiance qu'il continuera ou non à nous accorder. Et dans une entreprise comme bpost qui repose sur de très nombreux collaborateurs pour offrir ses services, cette confiance se gagnera principalement au travers de l'engagement de nos collaborateurs. Cette envie de faire la différence aux yeux des clients ne vient pas seulement de l'individu ! L'entreprise et le management ont un rôle important à jouer en veillant à réunir les conditions qui favorisent ce niveau d'engagement. L'entreprise en est bien consciente, et a la volonté de mettre plus que par le passé l'accent sur son capital humain.

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel, Département Mail, bpost

L'ensemble des actions que nous venons de présenter se déroule selon une séquence que nous avons explicitée plus haut dans la section sur la temporalité. Les actions que nous présentons ci-dessous sont ce que nous appelons des actions continues traversant l'ensemble des phases du changement.

5.7. La participation au changement

La participation du personnel à l'élaboration (avant) du projet de changement, elle n'est pas toujours possible. Selon Hugo Marynissen, lorsqu'elle est possible il faut amener des personnes clés de l'organisation, pas nécessairement de par leur position hiérarchique mais de par leur expertise, à participer à des groupes de réflexions sur le projet de changement. Ces personnes seront ensuite les ambassadeurs du changement dans l'organisation (cf. la participation et la co-orientation). Dans d'autres cas, on ne pourra

pas impliquer le personnel. Par exemple, lorsque la loi l'interdit comme c'est le cas lors d'un rachat d'une société notée en bourse parce qu'on veut éviter tout risque de délit d'initié.

Dans sa mise en œuvre, cette participation est possible et elle est cruciale notamment pour faire remonter les incohérences entre le changement préconisé et la réalité du terrain. Elle nécessite que les supérieurs directs soient impliqués dans le changement dès le début afin qu'ils puissent porter le projet vers les membres de leur équipe, c'est une question de légitimité selon Jeanine Cornet.

Nous ne communiquons jamais assez sur les changements et nous en sous-estimons souvent l'impact sur l'individu. Peut-être un exemple pour illustrer cela, en termes de participation et d'implication dans le changement : géoroute. Géoroute est un logiciel qui intègre des critères objectifs comme le nombre de boîtes-aux-lettres, les volumes de courrier à distribuer, les distances à parcourir, le code de la route, etc, pour construire des tournées de distribution. Dès le début de la mise en place de ce logiciel, les « organisateurs » (c-à-d les personnes dont la fonction est de construire les tournées de distribution) et les distributeurs ne se faisaient pas réellement confiance : les organisateurs ne voulaient pas tenir compte des spécificités du terrain rapportées par les distributeurs, estimant que ces derniers essayaient de les influencer pour rendre leur tournée plus « légère ». Les distributeurs avaient finalement très peu de marge de manœuvre pour faire modifier leur tournée, alors que dans un certain nombre de cas, les modifications demandées étaient bien légitimes.

Au fil des années et des réorganisations des bureaux de distribution, nous avons veillé à impliquer davantage le personnel concerné dans la construction de leurs tournées. Un premier pas fut l'implication de l'encadrement de chaque bureau de distribution dans un dialogue permanent avec les organisateurs, car en effet les responsables locaux ont une bonne connaissance des réalités et spécificités du terrain, que le logiciel géoroute ne maîtrise pas totalement.

Un autre exemple est l'introduction des techniques de « LEAN management », issues de l'industrie automobile (Toyota), et qui consistent à impliquer fortement le personnel dans les mécanismes de résolution de problèmes locaux. La philosophie LEAN donne aux employés une plus grande emprise sur leur environnement de travail, et contribue ainsi à une meilleure implication.

Frédéric Gilmard, Directeur opérationnel Département Mail, bpost

5.8. La gestion des rumeurs

Les rumeurs ne sont pas bonnes pour l'organisation, elles ne sont néanmoins pas la cause d'un dysfonctionnement mais la conséquence d'une mauvaise communication par la hiérarchie. Elle témoigne d'un manque de clarté dans le projet proposé, d'un manque de suivi par la direction et d'un manque d'évaluation de l'interprétation du message par le destinataire (cf. PME).

Rappelons ici qu'une rumeur n'est pas une information fausse mais une information non-vérfiée. Partant, il est nécessaire pour la direction et les responsables du changement d'être à l'écoute (en allant sur le terrain) afin d'identifier les rumeurs qui circulent dans l'organisation et d'agir en programmant une communication qui visera à clarifier le point de vue de la direction sur la question.

Il y a des choses qui tuent et une d'elles, c'est la rumeur. Parce qu'elle véhicule des choses qui viennent frustrer les travailleurs. Dans notre communication vers les membres du personnel, nous avons évoqué des rumeurs qui circulent pour l'instant. Et nous avons affirmé notre volonté de dire : « halte aux rumeurs » en demandant aux cadres de faire fonctionner leur sens critique, de se demander si ce qu'ils entendent est crédible. A ceux qui ont un doute de m'envoyer un mail, de me téléphoner et de faire de même avec n'importe quel membre du Comité de direction. Mais la rumeur tue parce que parfois, on ne sait pas où elle démarre. Un exemple ? « On va supprimer, on va licencier toutes les personnes qui ont plus de 50 ans », une rumeur qui a circulé il y a quelques semaines. Evidemment, la personne qui a 52 ans ou 55 ans est dans une situation épouvantable jusqu'au moment où il est réconforté.

Il faut être clair. Par exemple, lors de l'Assemblée générale du personnel, des cadres sous contrat à durée déterminée ont posé des questions, très directes, devant 300 témoins. La directrice des Ressources Humaines, qui ne s'est pas laissée démonter, a été claire et a confirmé qu'ils ne devaient pas s'attendre à être reconduits. Je crois qu'on peut supporter les choses qui sont très dures mais claires. Ce sont les choses floues qui sont détestables. En matière de communication et de bien-être, je pense que les gens ont besoin de choses claires. Il ne faut pas traîner à communiquer, même si on n'a pas toute l'information. Cela ne change pas l'épreuve mais la rend plus maîtrisable.

Gautier Saelens, Directeur général, Grand Hôpital de Charleroi

5.9. La presse et l'interne

On le sait la frontière entre l'interne et l'externe est de plus en plus floue. Les nouveaux médias à notre disposition nous permettent de diffuser des informations confidentielles à la vitesse de la lumière. La mise à disposition de ces outils de communication met au jour un réel problème dans la mise en œuvre d'un plan de communication. **Il devient impossible de garder le contrôle sur la communication.**

Cette réalité a plusieurs conséquences. La première concerne la construction de la confiance dont nous soulignons l'importance plus bas. La confiance est garante du dialogue social. Elle repose sur la capacité des interlocuteurs de se confier (c'est-à-dire de prendre un risque) l'un à l'autre. A partir du moment où il devient impossible de maintenir la confidentialité sur des discussions entre la direction et les syndicats, la confiance ne peut se construire. La divulgation d'information dans la presse a aussi pour conséquence de créer un sentiment de trahison dans le chef des employés qui apprennent par la presse « ce qui se trame dans leur dos ». Elles sont souvent la conséquence d'un dialogue brisé entre la direction et les syndicats. Les récents événements d'Arcelor Mittal témoignent de

la nocivité de ces fuites dans la presse. La tactique de la fuite dans la presse vise à discréditer toute forme de communication qui émanerait de la direction à posteriori. L'entreprise ne peut alors que réagir et donner sa position. Elle perd la main sur la communication.

Dès lors la question n'est plus de contrôler l'information et la communication mais d'être présent dans l'espace public interne et externe. Partant de ce principe, on veillera :

- à communiquer le plus rapidement possible vers les employés,
- à réagir rapidement en interne à toutes les informations divulguées dans la presse,
- à maintenir sa présence dans le débat.

Cette gestion de la communication nécessite la mise en place d'une veille interne et externe permettant de relever l'ensemble des informations, rumeurs, fuites concernant l'organisation.

A l'issue de ce chapitre, nous avons passé en revue l'ensemble des actions de communication structurée que l'organisation se doit de mettre en œuvre afin de créer une communication honnête et responsable. Nous les reprenons de façon schématisée ci-dessous.

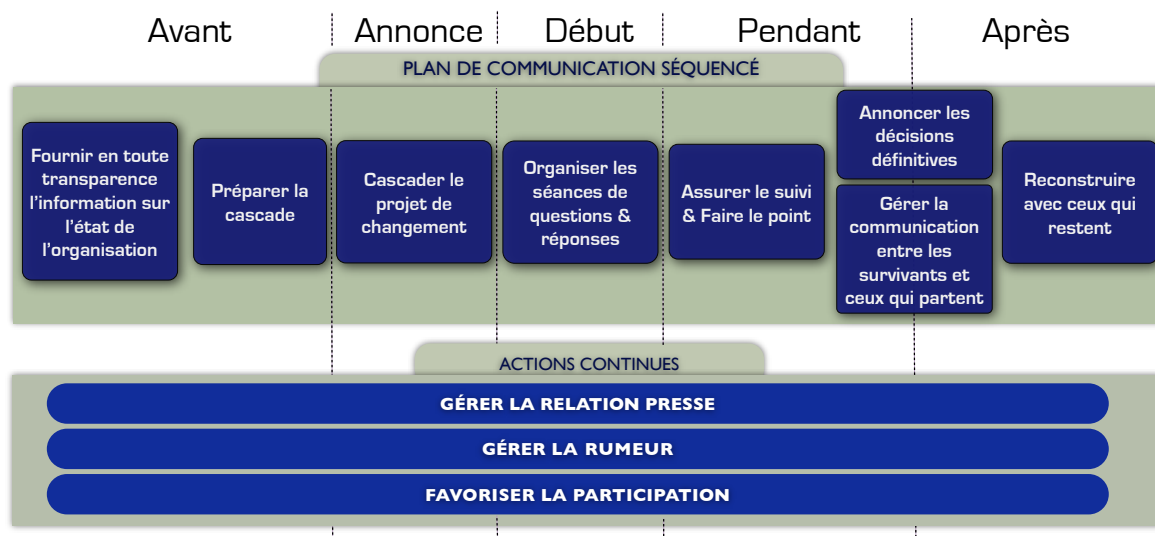


Figure 8: les actions de communications en période de changement © Donjean & Lambotte 2012

Reste que ces actions ne tiennent que si une série d'éléments fondamentaux sous-tend le processus. Ces éléments sont : le dialogue social, la culture et les valeurs, la responsabilité sociétale des entreprises.

6. Le dialogue social

Dans ce chapitre, nous aborderons plusieurs pratiques de communication dans le cadre du dialogue social entre syndicats et directions. Nous parlerons d'abord du formel et plus particulièrement des contraintes en matière de communication résultant de la loi sur les licenciements massifs. Ensuite, nous aborderons les dispositifs de communication informels permettant à la mise en place d'une relation de confiance mutuelle entre les syndicats et la direction.

6.1. *La relation direction-manager-syndicat*

Lors de nos entretiens, nous avons, à plusieurs reprises, abordé la question du dialogue social entre la direction, le management et les syndicats. Certaines bonnes et mauvaises pratiques existent en la matière. Notre hypothèse ici est qu'il est nécessaire de maintenir un équilibre entre trois acteurs de la communication en période de changement : la direction, les managers ou la hiérarchie intermédiaire et les syndicats. Un déséquilibre vers la direction ou vers les syndicats n'est pas optimal en matière de communication. De même l'absence d'une des composantes peut poser problème dans la communication.

6.1.1. *Créer une relation de confiance, d'homme à homme...*

La création d'une relation de confiance entre la direction et les représentants syndicaux est essentielle. Elle permet d'arrondir les angles, de préparer le terrain pour les annonces et les négociations difficiles. Sans confiance, il est difficile de communiquer et de partager des informations de façon formelle et informelle. L'exemple en la matière est B-Post.

J'ai régulièrement des réunions informelles avec les patrons des organisations syndicales, les secrétaires généraux. Nous avons un agenda de discussions. Quels sont les enjeux, où va-t-on, quelles sont les opportunités, les dangers, dans les mois, les années qui viennent ? Puis l'état des dossiers un peu difficiles. Il n'y a pas de procès-verbal, ce qui veut dire on peut parler librement. Ce que cela a comme intérêt, c'est que les partenaires sociaux au plus haut niveau sont bien informés des difficultés que rencontre l'entreprise avec beaucoup de transparence, beaucoup de sincérité. Et là, je rejoins ce qu'on disait des collaborateurs, c'est valable pour les syndicats aussi, de pouvoir mettre les choses dans leur contexte, de pouvoir les expliquer, de répondre à leurs interrogations, leurs inquiétudes, écouter leurs suggestions, leurs conseils, leurs avis sur les questions débattues.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, bpost

6.1.2. *Une confiance qui se gagne*

Cette relation de confiance ne se décrète pas. Elle demande du travail de la part de la direction qui doit apprendre à aller vers les syndicats, à les écouter, à leur demander conseil lorsque c'est nécessaire. La construction de cette confiance ne se fait pas lors des conseils d'entreprises. Elle se construit à travers une série de rencontres formelles et informelles. Au début de nos entretiens, nous avons l'impression que ces rencontres hors CE n'existaient que dans les entreprises parastatales et qu'elles étaient difficiles à mettre en œuvre dans le privé. L'explication première réside dans le fait que les parastatales ont des commissions paritaires propres ce qui implique que les permanents sont également des employés de l'organisation. Cela facilite le dialogue et la discussion parce qu'ils sont

directement concernés par l'avenir de l'organisation. Cependant, cette première explication ne tient pas la confrontation à certains cas pratiques. L'exemple de la SNCB et de Karel Vinck nous permet d'éclairer ce point.

Dans le privé, aussi bien à Bekaert qu'à Umicore. J'avais un délégué socialiste qui était un bonnet de l'ABVV. Quand je suis arrivé chez Bekaert on m'a dit : « c'est une brute, tu n'arriveras jamais à rien ». Commence alors la première réunion syndicale, la première négociation d'une convention collective et c'était le directeur du personnel qui la menait avec eux. Moi j'étais en séminaire avec mes cadres. Tout à coup, le directeur du personnel m'appelle il dit : « Il faut venir parce qu'on est bloqué ici, on n'avance pas ». Alors je viens et c'est mon premier contact avec délégué en question. Après discussion, je lui dis « Ecoute, jusque là on peut aller mais c'est ma dernière proposition. Si vous n'acceptez pas, alors on est coincé ». Et je rentre chez moi. Il m'annonce devoir parler à sa base. Je refuse de rester mais lui donne mon téléphone privé. Je croyais qu'en une demi heure, ça allait être fini j'attends et je me dis : « Merde ça va sauter ! » Après pratiquement 2 heures, il me téléphone en disant « Est-ce qu'on peut se voir ? ». Je dis « oui, mais pas pour négocier ». Il me dit « non, pas pour négocier ». Je dis « OK ça va ! » Depuis ce moment-là, j'ai pu avoir une discussion avec lui.

Si j'ai réussi à restructurer l'Union Minière, c'était également grâce à ça. J'y avais de nouveau fait, sur la base d'un « breakthrough » le plan de restructuration. J'ai fait une réunion avec tous les délégués syndicaux du groupe, 150 personnes, pendant toute une journée et j'avais mis mes directeurs à l'intérieur des sites pour communiquer localement. Moi je faisais la présentation à Keerbergen aux 150 délégués syndicaux. A la fin de la journée, les médias étaient aux portes mais les travailleurs n'ont pas commencé d'action.

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

6.1.3. Une confiance qui se perd

C'est un ensemble que l'on pourrait décrire comme le respect de l'adversaire, le fair-play. Cela implique qu'il faut se faire respecter et respecter ses engagements. Au début, lorsque la confiance n'est pas présente, il est possible que les syndicats ne respectent pas la direction. Des revers sont possibles mais il ne faut pas se démonter et se faire respecter. A partir du moment où la confiance est construite, si l'une des deux parties rompt son engagement, tout doit recommencer.

André Blaise nous explique les difficultés que cela implique en tant que permanent syndical.

Très souvent, nous sommes informés mais l'information qui est dispensée l'est sous forme confidentielle. Pour certains dossiers, je peux comprendre. Il est évident que si J. Thijs nous dit, lors de l'une ou l'autre des deux réunions mensuelles que nous, les cinq Secrétaires généraux avons avec lui: « Voilà, nous avons l'intention de racheter telle société de distribution », il est évident qu'on n'est pas là pour faire capoter les marchés potentiels de l'entreprise.

Ce que je peux parfois lui reprocher, c'est qu'il met un peu trop de dossiers sous le sceau de la confidentialité. Les dossiers qui concernent le personnel, le bien-être, l'avenir du personnel, dans un tout premier temps, avant que le management ne soit informé, on peut comprendre qu'ils soient confidentiels. Mais par exemple, ils voudraient assouplir, flexibiliser le temps de travail. Aujourd'hui c'est 7h36 par jour pour tout le monde, 38h/sem. Eux ils voudraient conserver 38h/semaine mais sur une période de trois mois avec des variations d'horaire, donc flexibiliser le temps de travail. Il y a des mois qu'on négocie avec eux et c'est toujours sous le sceau de la confidentialité. Souvent, je leur dis que ça me dérange car je suis le responsable du syndicat chrétien et porte-parole de mes affiliés. Demain, s'il y a une CCT à signer, je ne vais pas aller signer sans un mandat de mon Comité national, composé par des leaders, des militants, des leaders qui me diraient qu'il est bon ou qu'il n'est pas bon que je signe et j'assumerai le mandat qu'ils me donnent. Il y a parfois des difficultés avec eux car ils croient que le Secrétaire général du syndicat, il fait ce qu'il veut. Non ! Pour moi, ici au syndicat, ça doit être démocratique et le pouvoir syndical doit revenir à la base. On n'est pas là pour laisser faire n'importe quoi. On sait que la Poste est en concurrence, on sait que le principal adversaire de la Poste, c'est la substitution du courrier postal par le courrier électronique, pas les autres opérateurs postaux.

André Blaise, permanent syndical, CSC

Le cas anonyme que nous relatons ci-après montre qu'une fois rompue, la confiance est extrêmement difficile à reconstruire.

A la sortie de la concertation, le conciliateur a donné trois recommandations. La première, c'est un engagement de la direction à respecter les instances sociales de S. La deuxième c'est de donner des missions claires aux personnes qu'elle nomme et qu'elle désigne pour s'occuper des relations sociales. La troisième, c'est que la partie la plus diligente fasse rapport avant le 14 septembre.

Donc, une série de réunions sont programmées durant l'été, auxquelles d'ailleurs notre permanent syndical assistera. Avant ça, on a une réunion avec le CEO. Lors de cette réunion, il est hors de lui, et ne sait pas comment résoudre la situation dans laquelle il est placé puisque c'est quelqu'un qui déteste le conflit, il le dit lui-même, il ne sait pas comment gérer des conflits. Il était complètement perdu et il a désigné du doigt nos deux interlocuteurs, assis à l'autre bout de la table, en disant : « et si ce sont ces deux-là qui gèrent, je les dégage ». Pour mettre ces interlocuteurs en position crédible c'était raté ! Mais c'est l'ambiance dans laquelle nous vivons à ce moment-là.

Les réunions ont lieu pendant l'été, des réunions où on ne fait rien puisque nous ne voulions pas parler des économies avant de savoir quelle est la vision stratégique de l'organisation, du contenu du rapport McKinsey, voir les modèles de coûts. Bref, on a une exigence de transparence et d'information. Finalement, fin de l'été on a accès à des modèles de coûts qui nous font dire que ce n'est pas simplement le personnel qui coûte trop cher. Je regarde très vite le rapport, je cherche la cohérence, et je vois qu'il est totalement incohérent. Par contre il y a un élément qui revient tout le temps c'est le licenciement de 52 personnes et le réengagement après de 45 personnes. ... Nous faisons part immédiatement à nos interlocuteurs que, pour nous, ce qu'ils viennent de nous montrer ne justifie en rien qu'il faille faire 8,5 millions d'économies sur la masse salariale. Donc pour nous, c'est hors de question. Ils nous expliquent que s'il le faut, ils passeront en force...

Nous prenons soin d'être la partie la plus diligente, c'est-à-dire que nous envoyons dès début septembre un rapport très clair à la Commission paritaire avec un journal de ce qui s'est fait pendant tout l'été pour qu'ils puissent constater que les recommandations n'ont pas été suivies. Nous déposons un préavis de grève qui débouche sur une grève de 24 heures. En novembre, nous faisons une action qui dure une heure où nous déposons des couronnes devant les grilles de l'entreprise. On commence aussi à faire tout ce qu'il faut vers la presse et l'extérieur. Et nous arrivons à une grève de 24 heures le 6 décembre. Il avait fort neigé et malgré cela nous avons eu 200 personnes au piquet de grève, un tiers du personnel. Tout le secrétariat général du SETCA s'est déplacé pour constater qu'il y avait vraiment un rejet massif du plan d'économies par l'ensemble du personnel.

Anonyme 5, Déléguée Syndicale

En conclusion, cette relation de confiance n'est pas une question de secteur mais de personnalité et d'aptitudes personnelles de la part des syndicats et des patrons⁵¹.

⁵¹ La tendance n'est pas à l'amélioration (par ex. le plan Wallonie 2020) et demande de part et d'autre un sursaut de modestie ...

6.2. Les pratiques contraintes de la communication en fonction des différentes phases...

Avant d'aborder les contraintes, nous reprenons un extrait du *rapport national belge : anticiper et gérer la restructuration* (2010 pp.43-45) explicitant la loi belge sur les licenciements massifs.

La loi sur les licenciements massifs

Les directives des Communautés européennes (1) relatives aux licenciements collectifs ont été transposées en droit belge par la C.C.T. n° 24 du 2 octobre 1975 concernant la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en matière de licenciements collectifs, ainsi que par l'arrêté royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs, puis par la loi du 13 février 1998 (dite loi Renault).

LA C.C.T. N° 24 DU 2 OCTOBRE 1975

Cette CCT décrit précisément les conditions à remplir par une entreprise (2) pour mettre en place un licenciement collectif (3) :

1. Avoir occupé en moyenne plus de 20 travailleurs au cours de l'année civile précédant le licenciement collectif. Au 30 juin 2009, ce seuil correspondait à une minorité d'entreprises (8,81% (4)) belges mais à une majorité de travailleurs du pays (78,41% (5)).
2. Le motif ou les motifs du licenciement ne doivent pas être inhérents à la personne des travailleurs.
3. Ce licenciement doit affecter un nombre minimum de travailleurs sur une période de soixante jours. Ce nombre varie selon la taille de l'unité technique d'exploitation. Pour les entreprises occupant plus de 20 et moins de 100 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 personnes. Pour les entreprises occupant entre 100 et 299 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 % du nombre de travailleurs occupés. Pour les entreprises occupant au moins 300 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 30 personnes.
 1. En ce qui concerne la notification des licenciements collectifs aux représentants des travailleurs, la CCT n°24 précise que l'employeur qui projette de mettre en place un licenciement collectif doit en informer « au préalable » les représentants des travailleurs (conseil d'entreprise ou, à défaut, délégation syndicale ou, à défaut, les travailleurs). Il doit alors leur communiquer par écrit « tout renseignement utile et en tout cas les éléments suivants : les motifs du projet de licenciement, les critères envisagés pour le choix des travailleurs à licencier,
 2. Le nombre et la catégorie des travailleurs à licencier,
 3. Le nombre et les catégories de travailleurs habituellement employés,
 4. La méthode de calcul envisagée pour toute indemnité éventuelle de licenciement qui ne découle pas de la loi ou d'une convention collective de travail,
 5. La période pendant laquelle les licenciements doivent être effectués.

Cette information doit permettre aux représentants des travailleurs de formuler leurs observations et suggestions afin qu'elles puissent être prises en considération ». S'engage alors une phase de concertation dont l'objectif est d'envisager les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif ou, au moins, d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés.

Une fois la procédure d'information et de consultation terminée, l'employeur notifie le projet de licenciement collectif au Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu où est implantée l'entreprise en apportant la preuve du respect de la procédure susmentionnée. Depuis l'arrêté royal du 7 juin 2009 (6) entré en vigueur le 19 juin 2009 et instaurant des mesures de crise, l'employeur doit également transmettre une

copie de ce courrier au service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Cette notification déclenche une période de 30 jours, pouvant être diminuée ou augmentée (jusqu'à 60 jours) par le Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu où est implantée l'entreprise et durant laquelle l'employeur ne peut licencier les travailleurs concernés par le licenciement collectif.

Une fois passé ce délai, les travailleurs peuvent être licenciés.

Remarquons que cette procédure d'information et de concertation en cas de licenciement collectif n'évoque qu'une obligation de moyen et non de résultat. La concertation pourra donc ne pas aboutir à un accord entre l'employeur et les représentants des travailleurs. Dans ce cas, aucun délai n'est fixé par la loi pour clore cette procédure de consultation.

LA LOI « RENAULT » DU 13 FÉVRIER 1998

La loi dite « Renault » est régulièrement présentée par les médias comme le cadre légal régissant la problématique du licenciement collectif. En fait, cette loi, qui fait suite au non-respect de la procédure de la CCT n°24 par la société française Renault, a uniquement pour objet de formaliser la procédure d'information/consultation établie dans cette CCT n°24 et de prévoir des sanctions civiles lorsque l'employeur ne respecte pas la procédure d'information et de consultation. La loi Renault précise ainsi les étapes à respecter durant la procédure d'information/consultation :

1. Présenter aux représentants des travailleurs un rapport écrit dans lequel il fait part de son intention de procéder à un licenciement collectif. Une copie de ce rapport doit être transmise au Directeur du service subrégional de l'emploi du lieu (Forem en Wallonie, VDAB en Flandre ou Actiris en région Bruxelloise) où est située l'entreprise ainsi qu'au Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale (art. 9, al. 2, A.R. du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations) ;
2. Apporter la preuve qu'il les a rencontrés pour les entretenir oralement de son intention de procéder au licenciement collectif ;
3. Consulter les travailleurs afin de leur permettre de poser des questions, de formuler des arguments et/ou faire des contre-propositions ;
4. Avoir examiné ces questions, arguments et contre-propositions et y avoir répondu.

Cette loi dite « Renault » prévoit par ailleurs les modalités de recours contre cette décision de licenciement. Ainsi, les représentants des travailleurs disposent d'un délai de 30 jours, prenant cours à la notification faite par l'employeur au service subrégional de l'emploi, pour contester le respect de la procédure d'information et de consultation. Dans un second temps, le travailleur dispose d'une période de 30 jours commençant à la date de son licenciement pour contester individuellement la procédure, à la condition toutefois que les représentants des travailleurs aient eux-mêmes contesté la procédure.

Notons qu'en principe, les travailleurs qui peuvent bénéficier de ce recours sont ceux qui ont été licenciés durant une période de 120 jours, qui prend cours à partir du début de la période de 60 jours servant à établir le caractère collectif du licenciement et se termine 60 jours après la fin de cette période.

La loi dite « Renault » prévoit des sanctions civiles en cas de non-respect de la procédure d'information/consultation de la CCT n°24. Ces sanctions ont pour objectif de neutraliser les effets du licenciement des travailleurs concernés par le licenciement collectif et ce, tant que la procédure n'aura pas été totalement respectée. Ainsi, si le travailleur est toujours en préavis, le délai de ce préavis est suspendu jusqu'à la fin de la procédure, avec maintien du salaire du travailleur. Si le contrat de travail a déjà pris fin avec paiement d'une indemnité, le travailleur peut demander à être réintégré dans l'entreprise.

En complément à cette législation sur le licenciement collectif, le « pacte de solidarité entre les générations » et les mesures « anti-crise » ont entraîné le développement de plusieurs obligations nouvelles à charge de l'employeur afin d'aider le travailleur licencié à retrouver rapidement un emploi. Ces mesures sont présentées dans le chapitre 5 du présent rapport.

(1) Directives européennes n° 75/129/CEE du 17 février 1975 et n°98/59/CE du 20 juillet 1998.

(2) Définie au sens large comme toute « unité technique d'exploitation ».

(3) Le lecteur attentif aura constaté que la définition d'une entreprise en restructuration ne se superpose pas exactement à la définition du licenciement collectif. Une entreprise peut mettre en place un licenciement collectif sans bénéficier du statut d'entreprise en restructuration et vice-versa.

(4) Office National de Sécurité Sociale, « Emploi salarié (O.N.S.S.) du deuxième trimestre 2009 », page 19. Voir http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf

(5) Office National de Sécurité Sociale, « Emploi salarié (O.N.S.S.) du deuxième trimestre 2009 », page 81. Voir http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf

(6) L'arrêté royal du 7 juin 2009 modifie l'arrêté royal du 9 mars 2006 relatif à la gestion active des restructurations.

La loi met en évidence une série d'obligations en matière de communication.

- Dans la phase une d'information, il y a une obligation d'informer les représentants de travailleurs soit via une réunion avec les délégués syndicaux si le conseil d'entreprise n'existe pas soit via un conseil d'entreprise extraordinaire. Sur la forme, la communication doit être au conditionnel, il s'agit d'intentions. Sur le fond, l'employeur se doit de remettre toutes les informations nécessaires à l'entame de la phase deux.
- Dans la phase deux de consultation, l'employeur doit permettre aux syndicats de poser des questions de proposer des alternatives par rapport au projet proposé par l'employeur et ce afin de réduire le nombre de licenciement et/ou de proposer des solutions de reconversion pour les personnes licenciées. Notons que la loi ne donne aucune obligation de résultat, le plan peut donc être négocié ou imposé.
- Dans la phase trois, l'employeur notifie le projet de licenciement.

La loi ne définit pas de limite de temps pour la phase 2 qui peut donc prendre plusieurs dizaines de jours. Elle limite cependant le délai de recours collectif de 30 à 60 jours. L'individu licencié dispose quant à lui de 60 jours supplémentaires pour déposer un recours.

Comme nous l'expliquons ci-dessous, elle peut avoir au-delà des obligations des effets indésirables en matière de communication et de bien-être. Ces pratiques ont pour conséquences de présenter le changement de façon brutale ayant l'effet d'un choc traumatisant sur les employés (en phase 1) et de créer un sentiment d'incertitude source de stress tout au long de la phase 2. Elles sont essentiellement le résultat d'une vision extrêmement légaliste de la restructuration. Dans cette vision légaliste, l'objectif est d'éviter toutes formes d'actions qui rendraient le projet de restructuration caduque au

sens de la loi. Ce faisant, les praticiens confondent la motivation de la loi à savoir le respect des parties prenantes (le fond) et le respect du code judiciaire (la forme). Nous verrons par après que certains processus de communication peuvent rendre les choses moins brutales.

6.2.1. Phase 1

Dans la pratique, selon l'interprétation de certains de nos interlocuteurs, la préparation de la phase 1 est une période extrêmement délicate pour l'employeur car celle-ci doit éviter toute fuite sur le projet qui rendrait celui-ci caduque par non-respect de la procédure. La préparation de ce plan se fait souvent dans le plus grand secret. Le nombre de personnes impliquées est très limité afin d'éviter toute fuite. Si une personne prend part à l'élaboration, elle se verra imposer une clause de confidentialité. C'est dans cette phase que la direction prépare son plan de communication vers les syndicats mais aussi vers l'ensemble des employés. Cette communication se prépare comme une véritable course contre les syndicats (cf. la cascade, la vitesse dans le chapitre sur la temporalité) qui vise à mettre l'ensemble des employés au courant avant ou en même temps que les syndicats. Une fois prête, la direction convoque un conseil d'entreprise extraordinaire. Cette convocation est une communication en tant que telle. Selon nous, cette lecture restrictive de la loi rend impossible la communication avant l'annonce officielle. En conséquence de quoi, elle ne fait que renforcer une stratégie d'annonce du changement, celle du choc que nous dénonçons (cf. le choc).

Cependant, nos études de cas montrent qu'une communication est possible avant l'annonce tout en respectant la loi. Selon le professeur Gilbert Demez, on peut considérer que si des CE réguliers sont organisés, de manière transparente et régulière, la nécessité de restructurer une entreprise n'interviendra pas comme un choc imprévisible mais comme une solution inévitable dont tous les acteurs pourront tenter de diminuer l'impact social. La recommandation est donc d'informer les partenaires sociaux de manière continue au sein des organes de concertation.

De même que les conseils d'entreprises qui précèdent l'annonce sont censés offrir, en toute transparence, une vision complète sur la situation financière de l'entreprise (cf. est-il possible de communiquer sur le changement avant l'annonce?).

L'annonce du projet se fait au conditionnel. Cet élément grammatical n'est pas que symbolique. En effet, il contribue au sentiment de cynisme parfois présent dans ces réunions. La loi parle d'intention mais n'impose pas l'utilisation du conditionnel. On peut supposer qu'un texte dans son ensemble lorsqu'il est présenté dans cette phase est sujet à concertation et négociation quel que soit la forme grammaticale utilisée. Une utilisation plus riche de la langue permettrait également de mettre en évidence ce qui est de l'ordre des certitudes (le présent) et ce qui est de l'ordre de l'estimation (le conditionnel), de la spéculation, du projet (le futur). Cela permettrait de mettre en évidence les hypothèses et les marges de négociation.

Lors de cette phase de préparation et d'information, les conseillers externes en communication sont présents tout comme les juristes d'affaire. Ils sont là pour préparer la manœuvre. Notons par contre que les responsables de communication interne ne sont pas nécessairement conviés au CE dans cette phase de communication alors qu'ils ont peut-être pris part à l'élaboration de la communication.

6.2.2. Phase 2

La phase deux est la phase de concertation avec les représentants des travailleurs. Alors que la première phase se passe en un jour (si on ne tient pas compte de la préparation). La seconde phase se passe en moyenne en Belgique en 112 jours selon le cabinet Claeys & Engels. Cette durée comprend à la fois la consultation (au niveau du CE) et la négociation (au niveau de la commission paritaire). Parce qu'il s'agit d'une phase sensible pour les deux parties, la tendance dans le chef des employeurs est de ne pas ou de peu communiquer vers les employés durant cette phase. Cette faible communication vise à laisser une chance à la négociation, de ne pas briser le secret qui l'entoure. Ce creux dans la communication est néfaste en termes de bien-être car il crée de l'incertitude dans le chef des travailleurs. D'après les entretiens que nous avons réalisés, il semble qu'un silence de trois mois reste acceptable mais qu'au-delà l'incertitude devient de moins en moins tolérable pour les membres du personnel. Dans le chapitre sur la temporalité, nous revenons plus en détail sur ce point. Dans le cadre plus restreint de la procédure de licenciement collectif, nous pensons qu'il est possible de communiquer sans trahir la négociation, ne fut-ce qu'en donnant un état d'avancement de cette dernière (les étapes, le timing, etc.).

A titre d'exemple, ce creux en termes de communication peut prendre des proportions extrêmes lorsqu'une entreprise négocie un projet de restructuration dans plusieurs pays ce qui nécessite alors une négociation dans chaque pays concerné. Dans une vision hyper-légaliste, on attendra que l'ensemble des accords soit passé avant de communiquer vers l'ensemble des employés. On passe alors à des délais de plus de six mois entre l'annonce du projet et la fin de la négociation. La non-communication se justifie ici par le fait que l'on tente d'éviter des conflits en chaîne lié à l'annonce d'un premier accord. Dans ce cadre, nous faisons remarquer l'existence des conseils d'entreprises européens qui pourraient s'avérer des lieux de consultation transfrontaliers.

De plus, il semble que les syndicats s'approprient le droit de communiquer vers les membres du personnel. Cela provoque un déséquilibre dans la communication qui n'est pas toujours en faveur des employés (ex. Arcelor, Thissen). Dans une perspective de communication honnête et responsable, il est conseillé de maintenir une communication de la part de la direction et des cadres tout au long de cette phase afin de ne pas perdre le contact et de garder la main sur le processus de communication. Notons, néanmoins, que rares sont les conseillers en communication présents lors de cette phase.

Sur le fond, il semble que la phase deux pose également certains problèmes. Notamment, comme il n'y a pas d'obligation de résultats, la phase de négociation peut s'avérer totalement stérile voir aller jusqu'au jeu de dupes. Ce qui est présenté comme une intention n'est pas négociable. Ce qui est présenté comme alternative plausible n'est en fait pas considéré dans la négociation. Le cadre légal atteint à notre sens ses limites et ne peut pas résoudre des problèmes plus fondamentaux tels que la dégradation du dialogue social (voir la construction d'une relation direction-syndicats).

Le rôle du conciliateur

Quand intervient-on ? De manière générale on intervient à la demande, soit d'un employeur qui se trouve face à une situation de blocage, soit à la demande des organisations syndicales qui souhaitent utiliser la concertation sociale pour soit gagner du temps, soit pour contraindre l'employeur à donner des informations plus précises. Dans ces cas là, on rappelle toujours que ce qui se dit est dit devant un fonctionnaire assermenté.

Alors, notre intervention généralement, c'est soit dans l'entreprise soit dans une fédération patronale. Il faut distinguer deux cas. Soit la situation est, bien sûr, conflictuelle mais on n'est pas dans un conflit bloqué. Là, il y a encore une communication, des échanges, parfois une certaine convivialité qui subsiste. Soit le conflit est bloqué, parce qu'il y a un refus des organisations syndicales de la restructuration et des conditions qui l'entourent. Dans ce cadre là, notre premier travail consiste justement à restaurer la communication ...

Jean-Marie Fafchamps, conciliateur social, SPF Emploi, travail, et concertation sociale

Le cas Brink's : quand la négociation sert de prétexte

Première étape : la direction Brink's ouvre les hostilités, parce que c'est de ça qu'il faut parler, en respectant la procédure : conseil d'entreprise extraordinaire. Donc, on annonce une restructuration puisqu'il faut fermer le site de [Strépy] et puis les employés doivent accepter le statut ouvrier. Ça n'est pas négociable. La direction dit : « Si vous acceptez ces deux préalables, on va réinvestir ». Bien sûr : sans donner de précision...

« Pourquoi ont-ils procédé comme ça ? »

Parce que, enfin, s'ils voulaient que leur restructuration aie une chance d'aboutir, ils pouvaient agir de 100.000 façons différentes, la seule manière dont ils étaient certains qu'il y aurait un blocage, c'est en posant ces deux conditions : « le changement de statut » et « ça n'est pas négociable ». Résultat des courses: grève.

Les organisations syndicales me demandent de réunir le bureau de conciliation. Donc il y a ce bureau de conciliation le 2 novembre, je constate que personne de la direction belge n'est présent: il y a un avocat et la GRH hollandaise ! En matière de dialogue, on peut mieux faire ... Je demande à l'avocat de se retirer, en expliquant que la loi de 68 qui réserve la participation aux commissions paritaires exclusivement aux organisations reconnues, c'est à dire patronales ou syndicales, et que pour pouvoir participer il faut en plus- être nommé par arrêté royal. Par contre, j'accepte la présence de la GRH hollandaise parce qu'elle fait partie du groupe. De suite, on repose le problème du statut, je dis : « Ecoutez, le statut, ça fait partie des relations individuelles de travail, et seul le tribunal du travail est habilité à dire : vous êtes employé, vous êtes ouvrier. Mais en dehors du tribunal du travail, il n'y a personne qui peut le faire sauf si les parties se mettent d'accord entre elles ».

Le lendemain, je rencontre la GRH hollandaise et le représentant du groupe. C'est un Israélien (on aurait pu croire que c'était un cow boy) ... vraiment un gars très violent. Il m'explique « qu'ils doivent absolument restructurer, qu'ils sont en pertes depuis des années, etc. » Donc moi, je pose quelques questions, évidemment : « vous êtes en perte, quelle est votre perte »? En fait c'était la branche suisse qui avait prêté de l'argent à la branche belge, donc c'est de l'argent qui retombe dans le groupe. Il me dit que « si il n'y arrive pas, ce sera la faillite parce que...bon, depuis que les gens sont en grève évidemment...Mais par contre, si les organisations syndicales acceptent, on va investir. » Alors je lui pose deux questions : la première, j'aimerais savoir ce que les mesures, et surtout le changement de statut, ce que ça va permettre comme économie, parce que – au départ de ça- on va effectivement pouvoir négocier. Si on parle de chiffre, et pas de principes, on peut négocier. Deux, l'investissement : quel montant ? Dans quel délai? Pour quoi faire ? »

Le lendemain, un premier chiffre sort et les syndicats acceptent de réduire de la masse salariale par convention collective sans toucher au statut. Les syndicats se portent forts de cet engagement. Je retourne vers les employeurs, qui étaient séparés, pour leur dire que les organisations syndicales sont d'accord. Et là le représentant du groupe répond : « ah oui, mais nous avons eu d'autres chiffres, notre secrétariat social s'était trompé dans le calcul et donc c'était plus que doublé par rapport au premier chiffre » ... Autrement dit, c'était du sabotage, mais je reste cool par rapport à ça. Je lui dis que je vais retrouver les syndicats mais que j'aimerais avoir une réponse à ma question au sujet des investissements. Le représentant du groupe me répond « ah, mais ça c'est stratégique, on ne peut pas le dire ». Je dis: « je suis tenu par le secret professionnel, je veux juste savoir s'il y a du contenu » et il refuse de répondre.

Puis, les organisations syndicales ont accepté de nouveau d'aller jusqu'au chiffre. Pour moi, ça ne tenait pas la route, c'était trop. La direction a finalement refusé : il fallait absolument le changement de statut.

L'intention de Brink's était bien d'aller vers la faillite en disant que la faillite résultait plutôt de l'attitude des organisations syndicales et de la longueur de la grève. On arrivait à un mois de grève...

Jean-Marie Fafchamps, conciliateur social, SPF Emploi, travail, et concertation sociale

6.2.3. La phase 3

La phase trois est celle où l'entreprise notifie son plan de licenciement collectif. Elle oblige le retour à l'avant plan de la direction en matière de communication. Cette communication s'avère extrêmement difficile d'un point de vue rhétorique. Il s'agit d'une part d'une mauvaise nouvelle annonçant la fin de la négociation et ce qui en résulte d'un point de vue social. Les entretiens mettent en avant la nécessité de pudeur et de respect de la dignité des personnes qui quittent l'entreprise (voir plus haut). D'autre part, sauf en cas de fermeture pure et simple, la vie de l'organisation ne s'arrête pas là. Il faut entamer la reconstruction avec ceux qui restent : les survivants (cf. voir plus haut).

6.2.4. Discussion

On voit donc que dans la pratique, la loi contraint la communication de plusieurs manières. Elle oblige :

- à respecter des préséances et à parler d'intention dans la phase une ;
- à concerter et à négocier dans la phase deux
- et à notifier dans la phase trois.

Mais elle crée également de nouveaux problèmes en matière de communication et ne permet pas d'en résoudre d'autres :

- Elle crée une ambiance de secret pesante en amont de la phase 1 ;
- Elle crée un creux de communication dans le chef de la direction dans la phase 2 ;
- Elle ne résout pas les problèmes liés à la dégradation de la relation entre syndicats et direction.

La procédure Renault a été votée dans un contexte émotionnel et peut être considérée comme une disposition dont les conséquences ont créé une plus grande hypocrisie dans les relations sociales. Elle est venue s'ajouter à des textes légaux existants, par exemple la Directive européenne qui depuis les années 70 tente de maintenir l'emploi et non de faire porter par la collectivité les coûts sociaux de restructuration. Les travailleurs et leurs représentants veulent aujourd'hui obtenir des plans sociaux. On voit donc apparaître une confrontation entre cette logique et les actions individuelles entamées devant les cours et tribunaux où l'on peut éventuellement obtenir une remise en cause des conditions de départ des travailleurs telles que résultant des actions collectives. Il y a donc un déplacement du centre de gravité des décisions en matière sociale.

Enfin, si on superpose la loi au schéma complet de la communication en changement que nous avons présenté au préalable. On s'aperçoit que la loi ne cadre qu'une petite partie du processus de changement allant de l'annonce de l'intention à l'annonce des décisions définitives. Il montre que la construction d'une communication honnête et responsable en changement dépasse le cadre légal.

7. La culture et les valeurs

La culture et les valeurs sont au cœur de la réflexion sur le changement et la communication (cf. la littérature, section I). Nous souhaitons ici mettre en lumière deux réflexions émergentes de notre analyse des entretiens.

Il semble que certaines valeurs ou culture organisationnelles soient dans certains cas facilitatrices de changement et dans d'autres des barrières au changement. Les parastataux comme la Poste et la SNCB partaient d'une culture bureaucratique et complexe qui ne favorisait pas le changement et ce à tous les niveaux de l'organisation. Dans d'autres secteurs, on a relevé que c'est l'obsession légaliste qui obstrue la communication vers les membres du personnel.

Dans le premier, il semble nécessaire de faire un travail sur la culture organisationnelle en préparation au changement tel que cela a été fait à la SNCB avec le plan MOVE. Ce travail sur la culture organisationnelle répond à une interrogation présente dans la littérature et la pratique à savoir peut-on communiquer sur le changement avant de l'annoncer officiellement. Ce travail sur la culture organisationnelle, la mise en place de nouvelles valeurs semblent être un bon moyen pour préparer le personnel aux changements à venir.

Deuxièmement, nous avons fait remarquer que certaines organisations ne réfléchissaient pas leur changement en termes de conséquence sur les travailleurs. Nous pensons que dans certains cas, il en va de même sur la culture et les valeurs de l'organisation. Autant le cas de la SNCB semble être une réussite quant à la préparation du projet de scission. Il nous semble que la mise en œuvre n'ait pas été une réussite notamment culturelle. Du jour au lendemain, des personnes qui travaillaient pour la même organisation se sont retrouvées avec des objectifs différenciés entravant ce faisant la communication au quotidien. La culture comme ciment social s'est effritée et le fossé s'est creusé entre les membres des différentes composantes de la holding.

C'est mauvais pour l'instant à la SNCB. La qualité du service est extrêmement mauvaise. Avant il y avait un dispatching pour l'ensemble de la SNCB, maintenant, il y a deux centres de dispatching. Le dispatching réseau est là pour des questions de sécurité et de régularité. Le dispatching-voyageurs est commercial. On est là avec deux dispatchings qui doivent organiser la circulation des trains et qui sont en compétition, qui ne fonctionnent plus avec les mêmes paramètres. L'un : c'est la sécurité et la régularité avec le respect de l'horaire et l'autre : c'est le commercial qui serait prêt à prendre des libertés avec l'horaire. Ce sont deux logiques différentes et donc sur le terrain, vous imaginez le type de conflit que ça peut présenter.

CD : Donc on peut parler à votre avis d'une dislocation de la communauté des cheminots ?

JD : Absolument, alors que c'était l'une des forces de l'organisation, cette communauté. Derrière, cela il y a des choses beaucoup plus graves : même si ce sont 3 entités, on doit travailler ensemble. C'est celui qui est dans sa cabine qui donne le signal de démarrer au train. Il est Infrabel et a le pouvoir de dire au conducteur de train, qui lui relève de la SNCB, de faire partir sa loco. Des gens qui travaillent ensemble mais qui répondent à des logiques différentes.

José Damilot, ancien leader de la CGSP-Cheminots et administrateur de la SNCB

Dans le cas du GHDC qui est la résultante de la fusion de cinq hôpitaux très différents l'un de l'autre. Il faut arriver à créer une culture et des valeurs communes tout en respectant la diversité et la spécificité de chaque hôpital. L'objectif de la direction est de décroïsonner

un maximum les professions et les sites afin que les gens puissent se rencontrer, apprendre à se connaître.

Dans un autre cas d'un rachat d'entreprise que nous avons étudié, notre interlocuteur nous a relaté l'effet positif que pouvait avoir la culture de l'acquis sur celle de l'acquéreur. Là où la négociation de la restructuration précédant ce rachat avait été mal gérée d'un point de vue de la communication notamment du fait de la culture légaliste, la culture s'en est trouvée positivement influencée par le changement de dirigeant qui prône la proximité avec le terrain.

8. La responsabilité sociétale des entreprises en période de restructuration

La RSE a récemment subi plusieurs critiques de la part de la communauté scientifique qui se pose des questions sur la capacité des entreprises à tenir leur engagement sociétal en période de crise ou plus précisément de restructuration. La question est d'autant plus légitime que la commission européenne a eu avec sa directive une réelle volonté politique de susciter les organisations à plus de responsabilité sociale. Selon Denis Stokkink du Think Tank pour la Solidarité, le social était même central dans la réflexion de Jacques Delors. Ce n'est qu'après que le débat sur le respect de l'environnement est devenu prépondérant.

Particulièrement, la communication sur la RSE fut également questionnée quant à ses objectifs. S'agit-il d'une stratégie authentique de RSE dont la communication est le miroir ou s'agit-il d'un stratagème de communication RSE qui ne repose sur rien de concret ? Selon Denis Stokkink, la communication participe à la RSE en ce sens qu'elle contextualise des principes de RSE, elle laisse des traces dans des rapports sociétaux. Ces traces sont difficiles à nier lorsqu'une crise survient : soit l'entreprise applique ces principes, soit elle en est incapable et c'est sa réputation qui en souffrira.

Dans une recherche récente (David & Lambotte, à paraître), les auteurs posent les conditions nécessaires au développement d'une stratégie de communication reposant sur une politique RSE. Afin d'être définie comme authentique, nous postulons qu'une stratégie de communication RSE devrait remplir les critères suivants :

- 1) Etre intrinsèquement intégrée dans la vision et le plan stratégique du PDG et de son comité de direction (comité exécutif) (Shrivastava, 1995 ; Ottman, 1998) ;
- 2) Etre cohérente au regard de l'implantation du discours stratégique de la haute direction au sein de toutes les sphères d'activités de l'organisation ;
- 3) L'organisation reconnaît sa responsabilité dans toutes ses pratiques de gestion, elle responsabilise (informe et forme) et rend imputables (désigne comme responsables) les parties prenantes (*stakeholders*) concernées. Elle s'engage à rendre des comptes sur l'ensemble de son bilan tant positif que négatif au sens de l'« accountability » ;
- 4) Engager et entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses principales parties prenantes ;

- 5) Et, finalement, les activités de l'ensemble de l'organisation doivent avoir un impact social positif, réel, vérifiable et durable sur la communauté et la société en général.

Sous cet angle, ces cinq critères démontrent tous la complexité et la difficulté pour une organisation d'obtenir une adhésion véritable et authentique à une politique de développement durable.

Dans nos études de cas, nous avons relevé le cas d'Ethias comme un cas où la RSE se basant sur le dialogue social a joué un rôle positif dans la réorganisation. D'après Denis Stokkink, Président du Think Tank Pour la Solidarité, Ethias a développé une politique de RSE qui repose essentiellement sur le dialogue social avec une implication forte des syndicats considérés comme partie prenante. Concrètement, c'est grâce aux acquis de la commission éthique paritaire rassemblant direction et syndicats que l'organisation a décidé de ne pas procéder à des licenciements secs mais bien à une diminution des salaires de l'ensemble des membres du personnel.

Le cas d'une grande entreprise industrielle s'avère plus complexe. Cette entreprise a une RSE bien développée notamment en matière d'aide à la reconversion à travers laquelle elle affirme avoir créé 2700 emplois dans le bassin Liégeois. Cependant, il lui est impossible de communiquer sur ces actions car les syndicats et la presse refusèrent de mettre ce travail à leur crédit.

Nous avons mis à disposition d'une équipe de 6 consultants et une aide de 20 millions d'euros pour subsidier la création d'emploi. Les entrepreneurs qui avaient un projet pouvaient avoir un prêt sans garantie, Donc c'était notre organisation qui prenait les risques financiers. Prêts sans garanties à raison de sept mille euros par emploi créée. En moyenne.

CD : Et ça a donné quoi comme résultat ?

On avait dit on contribuera à créer autant d'emplois que ceux détruits par l'arrêt de la ligne à chaud. 2700 emplois. La maintenant cette structure a arrêté ses activités parce qu'elle a atteint plus que le chiffre de 2700 nouveaux emplois à travers tous les dossiers qu'elle a subsidiés. Et on a essayé de communiquer...

Là-dessus, ce qui est dit est totalement en contradiction avec ce que me dit le syndicat. Et moi je ne peux qu'acter !

D'après eux, on ment sur tout quoi ! C'est bien connu ! Mais je peux te faire rencontrer P.F. celui qui a mené cette mission, c'est quelqu'un qui a une moralité, un entrain, une ... enfin, c'est une personne remarquable. Il s'occupait du centre de recrutement et de mobilité, qui dans la grosse restructuration a rencontré tous les travailleurs pour essayer de les recaser. Tu vois le type de profil. C'est un homme qui a des valeurs et du cœur aussi. Je me souviens de la première conférence de presse que j'ai faite avec lui, pour montrer où on en était, à 300 je crois. Il en était tout fier. Il s'est fait retourner !

CD : Par la presse ?

Mais bien sûr ! Par ce que les syndicats avaient tenu le discours inverse. C'est toujours le cas. Et quand la structure a fini sa mission, j'ai proposé à ma direction de communiquer le bilan. « On ne ferait quand même pas un petit truc ? On m'a dit non. « J'en ai marre. Tout ce qu'on dit là, c'est détruit immédiatement et se retourne contre nous.

Anonyme, Directeur de Communication d'un des sites d'une entreprise industrielle

9. Vers un modèle de communication honnête et responsable en période de changement

Le schéma présenté ci-dessous est une première ébauche d'un modèle de communication honnête, transparent et responsable en période de changement.

Ce modèle comporte trois niveaux

- Niveau 1 – les fondements : la RSE, la culture et le dialogue social forment le socle de notre modèle. Si un de ces éléments est fragile ou manquant, la mise en œuvre du changement sera plus difficile.
- Niveau 2 – les actions continues : elles ne sont pas plus ou moins importantes que les actions séquencées. Elles sont simplement valables tout au long du processus.
- Niveau 3 – les actions séquencées forment le plan de communication du changement à proprement parlé.

Ce modèle est supporté par un ensemble d'acteurs qui doivent également disposer d'une série de qualités, de principes et d'expertises afin de mener à bien ce plan de communication. Un diagnostic sur l'état des fondements et des acteurs permettra de voir s'il est possible de réaliser le changement en l'état ou si la mise en œuvre du changement nécessitera des actions de consolidation préalables.

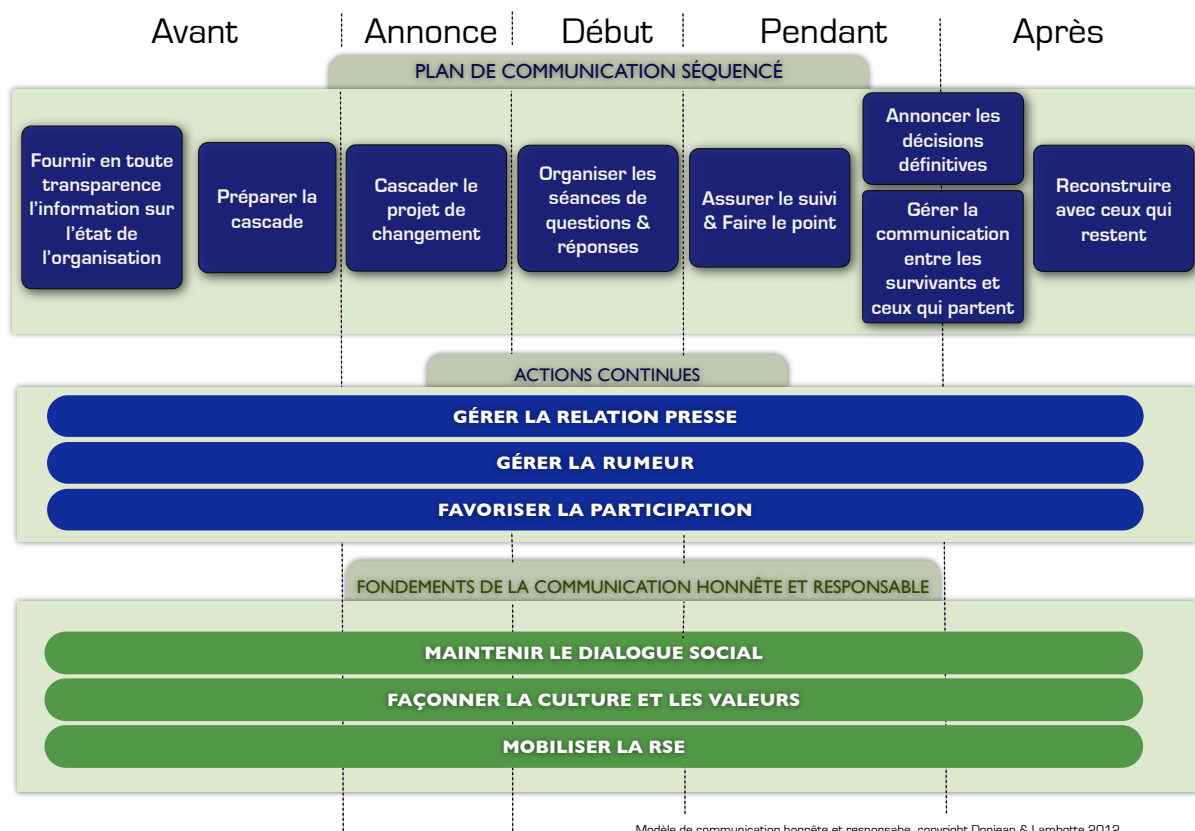


Figure 9: Modèle de communication honnête et responsable en période de changement © Donjean & Lambotte 2012

10. Les canaux de communication en période de changement

10.1. Répertoires des canaux de communication

Les canaux de communication sont très variés en entreprise. Plusieurs typologies existent. Nous vous renvoyons à ce sujet vers les ouvrages Donjean (2006) et Lambotte & Lafrance (2011). Les entretiens avec nos interlocuteurs mettent en avant une utilisation mixée des canaux de communication et variée en fonction de la phase du changement dans laquelle on se trouvera.

- **L'Assemblée générale** est utilisée pour l'annonce. Elle s'avère plus approprié dans les petites organisations. Dans les grandes organisations, celle-ci s'avère souvent impossible voire risquée.
- **La brochure** servira dans la période de reconstruction. On y présentera les objectifs de l'organisation, la stratégie. On veillera à mettre en avant la culture de l'organisation.
- **Les call-centers** sont utilisés dans les sessions de questions réponses afin de faciliter un accès anonyme et centralisé. Ils permettent d'assurer une certaine cohérence dans les réponses données au personnel et une récolte de questions ou remarques centralisées facilitant ainsi la prise en compte du feedback.
- **Les communiqués internes** servent souvent à faire le point ou le suivi sur le changement. Ce sont, en général, des informations brèves qui ne nécessitent aucune réaction. On évitera son utilisation comme premier mode de communication. Cette communication distante se prête très mal à l'annonce d'une mauvaise nouvelle et sera interprétée comme un manque de prise de responsabilité.
- **Le courriel** peut servir à supporter l'envoi d'un communiqué, d'une lettre, d'un mémo. Son utilisation est loin d'être indiquée en cas de conflit car sa distribution est aisée et elle prête souvent à la mésinterprétation.
- **Le face à face** que ce soit dans des rencontres informelles ou des réunions plus formelles est le mode de communication à privilégier en période de changement. Il favorise l'interaction et se base sur les cinq sens ce qui en fait le canal de communication le plus riche.
- **Le journal syndical ou la newsletter syndicale** sont deux formes de communication que l'on retrouve dans les grandes organisations et sur laquelle la direction n'a aucun contrôle. Elle fait partie des canaux privilégiés par les affiliés.
- **La lettre papier** : La lettre papier n'a pas disparu des canaux de communication de l'organisation. Elle peut avoir, notamment en période de conflit, une utilité tactique. En cas de conflit ou de blocage dans les négociations, celle-ci peut en effet servir à véhiculer des informations directement au domicile de l'employé, dans sa sphère familiale. D'après nos interlocuteurs, cette tactique permet de

contourner des syndicats qui bloquent les communications dans les murs de l'organisation. Surtout, cela permet d'amener le débat sur un changement proposé dans le débat familial et non plus professionnel. Cela permet au travailleur et à sa famille de peser le pour et le contre entre ce que proposent la direction et les syndicats. Autant, cette pratique semble rationnelle de prime abord, elle pose question si elle a pour but de manipuler les travailleurs.

- **L'intranet** est un outil qui permet de diffuser rapidement et massivement une série d'informations mise à disposition du personnel. Son caractère multimédia permet au communicateur de jouer sur le texte, le son et l'image ce qui permet de faire passer des messages de façon plus riche. (Intranet et indicateurs cf. SNCB)
- **Les médias sociaux** sont peu utilisés par l'organisation dans sa communication. Seul le CEO de l'entreprise FIB a mentionné une utilisation d'un blogue interactif (permettant les commentaires). Il l'utilise notamment pour envoyer une série d'information sur l'état du marché, les perspectives de l'organisation. Cependant, ses billets ne font pas l'objet de réaction sur le blogue mais bien dans les conversations. Ce qui montre que les canaux de communication forment un réseau interconnecté. D'après Jeanine Cornet, les médias sociaux marquent la perte de contrôle sur la communication interne tant par la direction que par les syndicats. Ceux-ci permettent aux membres de l'organisation de débattre sur l'organisation hors du contrôle de l'organisation. Les outils favorisent la rapidité des échanges et l'interaction.
- **Le Power Point** : il est souvent utilisé comme support de présentation lors de l'annonce. L'utilisation de power point a fait l'objet de beaucoup de critique parce qu'il devient le seul support permettant aux membres de l'organisation de faire sens du changement. Malheureusement, il se prête très mal à l'écriture de phrase complète ou à la description de processus complexe. Il ne peut donc pas être utilisé seul.
- **Le Road Show** est utilisé dans les grandes organisations géographiquement dispersées. Il permet au management de rencontrer l'opérationnel, d'expliquer et de traduire les objectifs de l'organisation en des éléments concrets pour les membres de l'organisation en variant le contenu d'un endroit à l'autre. Il permet au management de prendre le pouls, d'identifier les endroits où un accompagnement sera nécessaire.
- **Les SMS** sont utilisés pour donner la position de l'organisation à l'ensemble des managers sur un article de presse ou sur tout autre événement nécessitant une mise en cohérence rapide de la communication sur le terrain. Il permet aussi lors de grève de donner des informations quant à l'accès pratique à l'organisation.
- **La vidéo** : nous avons vu récemment une recrudescence de demande pour le storytelling mettant en scène des employés prônant les vertus du changement organisationnel. Autant le storytelling peut servir au partage de savoir ou de savoir-faire en organisation, il a ce grand défaut de ne pas chercher la vérité mais bien la « plausibilité » du récit. Il est donc, pour peu qu'il ne soit pas accompagné d'autres sources d'information permettant de vérifier sa véracité, très facile de glisser vers la propagande et la manipulation. Nous pensons que cette approche est nuisible à la mise en œuvre du changement organisationnel car elle suscite la méfiance dans le chef des employés. Une autre utilisation est celle faite par le PDG pour annoncer une information de façon simultanée à l'ensemble des membres de

l'organisation. Elle peut également servir, comme la lettre évoquée plus haut, à envoyer un message vers la famille.

Ces canaux sont repris dans le schéma ci-dessous dans des couleurs représentant nos recommandations : vert-angles arrondis = recommandé / orange-angles droits = utilisé mais risqué / rouge - encadré pointillés= non recommandé / blanc encadré noir = hors de contrôle de l'organisation.

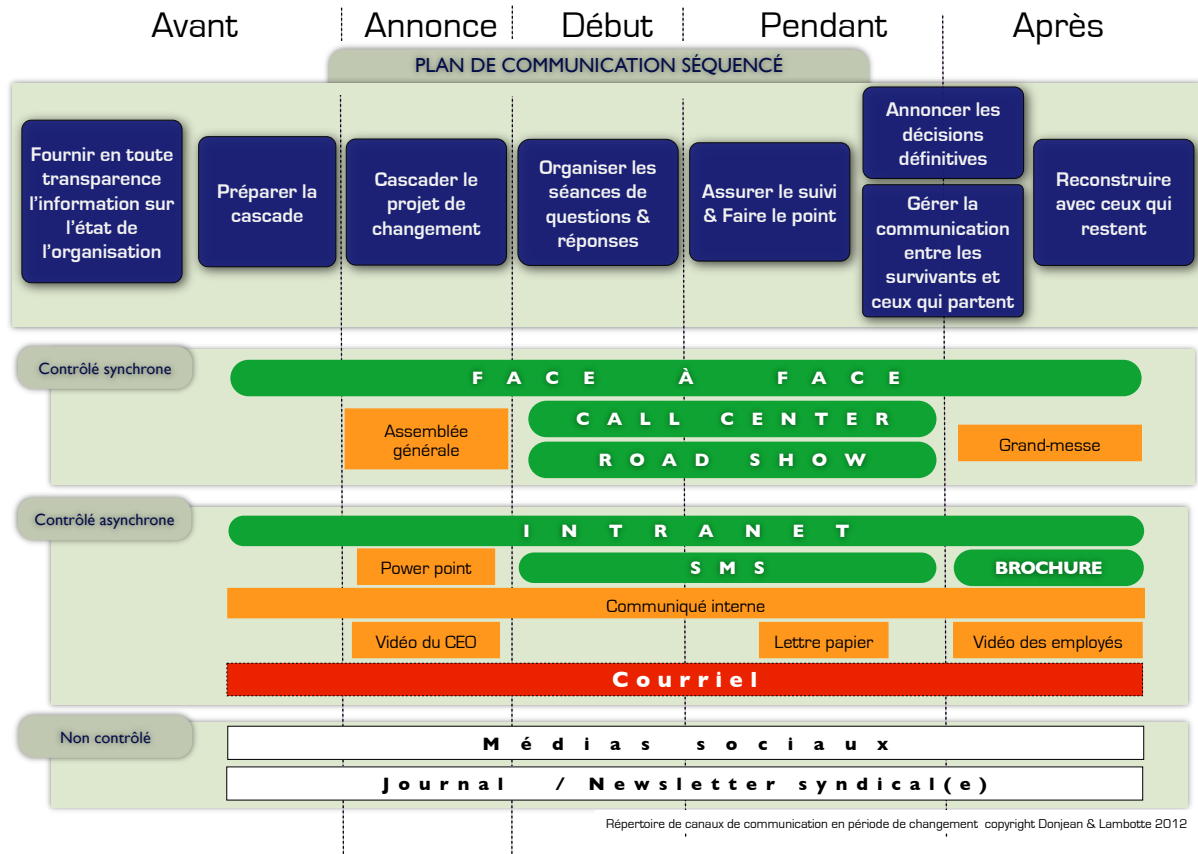


Figure 10 : Répertoire des canaux de communication en période de changement © Donjean & Lambotte 2012

10.2. Le choix des canaux en fonction des phases du changement

Nos répondants ne sont pas unanimes quant aux canaux de communication les plus adéquats lors des différentes phases de la restructuration. On observe cependant que le caractère interactif du canal de communication intervient comme condition sine qua non de son fonctionnement. Autre élément fondamental à cet égard : plus la communauté de travail est perturbée et inquiète par les changements dans l'organisation, plus le canal de communication doit s'intégrer dans une relation humaine. Dans cette optique, aucun canal de communication n'est supérieur à la réunion physique entre la direction et le personnel et/ou entre l'encadrement et les équipes. On parlera ainsi de médias « froids », véhiculant essentiellement des messages informatifs et « objectifs », comme l'intranet et les newsletters d'une part et d'autre part de médias « chauds », plus subjectifs, plus émotionnels, plus relationnels.

On peut visualiser ces médias sur un curseur et envisager de passer du plus froid au plus chaud selon les phases de la courbe du changement telles que les décrit la psychiatre E.Kübler-Ross (2002). En effet, lorsqu'un être humain perd un proche, la psychiatre a constaté cinq phases identiques par lesquelles passe chacun d'entre nous : le choc et le déni, la colère ou la tristesse, le marchandage, la dépression puis l'acceptation. Seule la rapidité de passage par les différentes phases varierait d'une personne à l'autre. Ces différences de rapidité provenaient pour elle de critères tels que l'histoire de la personne, le soutien de proches, le niveau de résilience psychologique, etc. Le personnel d'une entreprise qui traverse une restructuration, une fusion ou une réorganisation, passe par des étapes similaires à celles décrites par E. Kübler Ross. On parle plutôt de déni, de résistance au changement, d'acceptation, d'espoir et d'engagement. Pour chacune de ces étapes, nous avons identifié quatre objectifs de communication : informer, soutenir, impliquer et créer une vision (voir la figure ci-dessous). Pour chacun de ces objectifs, nous listons une série de canaux recommandés.

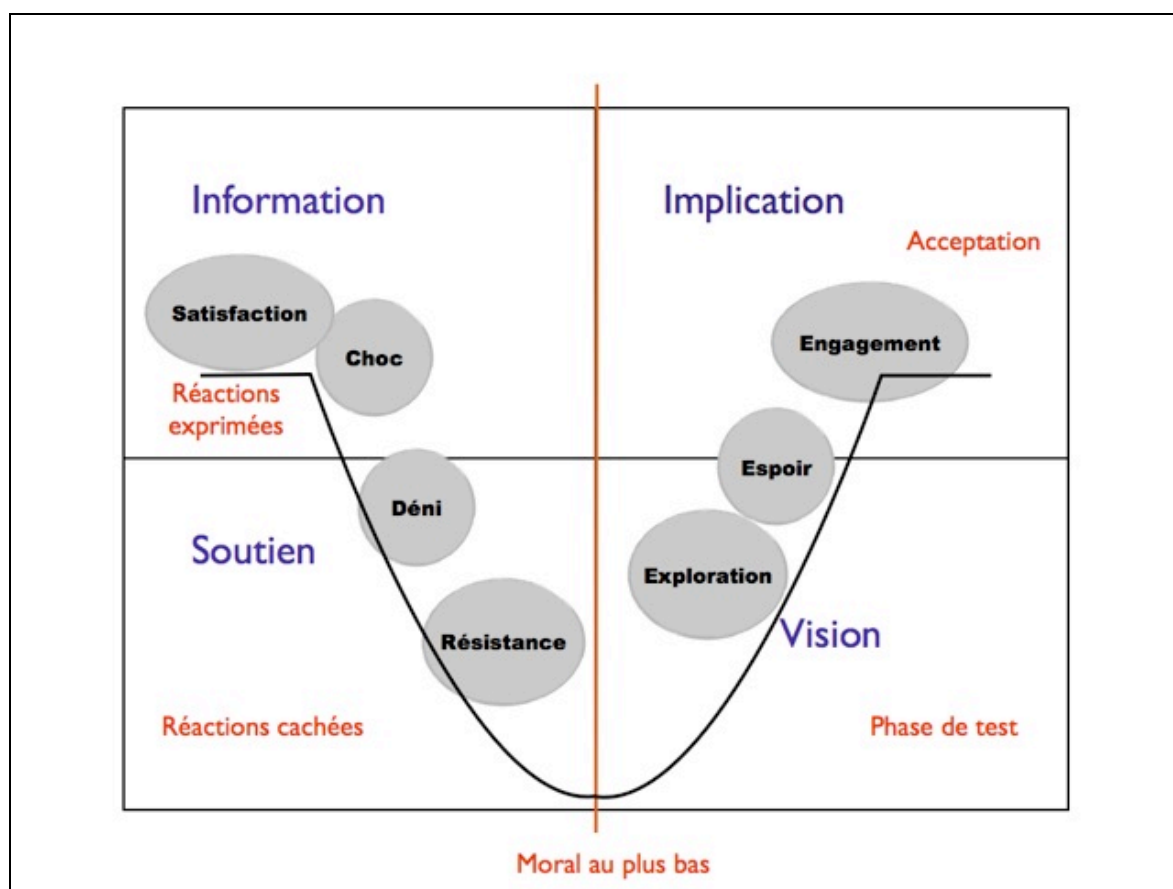


Figure 11: Quatre objectifs en fonction de la courbe du changement © Donjean 2012

10.2.1. Pour informer

Afin d'informer, il convient de privilégier systématiquement la communication orale : plus directe, elle permet les questions, rassure, montre qu'on privilégie l'humain. On utilisera l'écrit en rappel. Concernant les réunions, on les dimensionnera pour en garder le contrôle. On prévoira une répétition générale avant leur tenue.

Les canaux recommandés sont :

- Le Conseil d'entreprise extraordinaire,
- Des réunions avec le management & la remise de kits d'informations,
- Des réunions de communication pour tous et/ou par groupe-cible,
- Des réunions par départements ou équipes,
- Des entretiens individuels,
- Des lettres de la direction générale à tous,
- Une « newsletter » pour les managers, pour tout le personnel ou certaines cibles,
- Des nouvelles publiées sur l'intranet,
- Des brochures explicatives spéciales,
- ...

10.2.2. *Pour soutenir*

Pour soutenir, les canaux recommandés sont :

- Les réunions par départements ou équipes,
- En cas de fusion : les « team buildings » pour rencontrer de nouveaux collègues et les visites de sociétés pour découvrir avec qui on va fusionner et collaborer ou encore les petits-déjeuners pour faire plus ample connaissance ou poser ses questions et les pauses-café par équipes pour permettre aux collaborateurs de s'exprimer,
- La pièce de théâtre d'entreprise pour mettre des mots sur le malaise, exorciser les peurs et les rumeurs,
- Les posters et les économiseurs d'écran pour diffuser les indicateurs de suivi des changements,
- Une « newsletter » pour épauler l'encadrement et/ ou tout le personnel,
- Des nouvelles publiées sur l'intranet sur l'évolution du processus, les réponses aux questions.

10.2.3. *Pour voir plus loin*

Les canaux recommandés à cette étape sont :

- Des cercles de communication pour partager ses histoires, discuter des rumeurs, etc.,
- Des ateliers pour construire ensemble du neuf, du concret,
- Des réunions de communication, de management, d'équipes pour faire le point, questionner, avancer,
- Des « team buildings » pour construire, discuter, se re-souder,
- Une « newsletter », des vidéos, une web TV évoquant les progrès, les premiers succès,....
- Des posters sur les premiers succès, la vision du futur,....

- Des nouvelles publiées sur l'intranet pour relater ce qui se prépare.

10.2.4. *Pour s'impliquer*

Nous recommandons :

- Des réunions de communication, de management pour remercier et continuer à motiver,
- Des événements festifs pour fêter les réussites et la fin du processus,
- Des témoignages d'acteurs du changement diffusés sur l'intranet,
- Une brochure, un livre spécial ou un cadeau pour fêter les réalisations,
- Une enquête de climat pour voir où on en est et ce qu'il reste à accomplir.

Les PME et la communication en changement

Plusieurs études pointent du doigt le manque d'information et de connaissance sur la gestion et la communication du changement dans les PME. La majorité de ces entreprises sont "below the radar" du SPF. Notre étude exploratoire a permis de mettre en évidence quelques points que l'on peut considérer comme spécifiques aux TPE et aux PME. Cependant, ces aspects spécifiques aux PME ne peuvent être considérés comme spécifiques à la communication en changement.

- Patron-proprétaire : une prise de risque individuelle. Mme Dupont (CD Consult) nous confie qu'en période de changement les propriétaires de PME se sentent vulnérables dans leur communication. En effet, les employés ont souvent comme a priori qu'ils ne risquent pas grand-chose financièrement. Bien souvent, les patrons de PME risquent pourtant de perdre toutes leurs économies en cas de faillite. Ils sont souvent sans protection sociale.
- Le dirigeant est proche de ses employés et central dans la communication. Dans une entreprise de moins de 50 personnes, il est très rare d'avoir un responsable de communication. Il est donc souvent au four et au moulin. Il doit assumer la communication et en assurer le suivi ce qui prend énormément de temps. Mr Hodjeff (Filam Brussels) nous parle des difficultés liées à l'interprétation du changement et la nécessité de devoir répéter, traduire sa communication. Si cette pratique nous paraît essentielle en période de changement, elle s'avère extrêmement difficile pour le patron de PME qui manque cruellement de temps.
- Une nécessité de relancer constamment les employés semble être un trait commun aux PME. Les patrons doivent sans cesse faire sens de l'activité, partager leurs projets afin de remotiver les employés. Mr Branders (FIB) nous parle de créer l'étonnement afin d'éviter de rentrer dans la routine.
- On remarque également une grande proximité avec les employés qui peut s'avérer contre-productive car consommatrice de temps.
- En termes de bien-être, nos interlocuteurs sont sensibles au bien-être de leurs collaborateurs notamment en leur offrant un cadre de travail agréable ou en étant à leur écoute.
- Concernant le dialogue social, signalons qu'un de nos interlocuteurs (Mr Hodjeff, Filam Brussels SA) a récemment connus des difficultés liées à la crise. Lors de cet épisode, les syndicats ont fait leur apparition et deux délégués ont été désignés à la condition que ceux-ci travaillent en confiance avec le patron et pour le bien de l'organisation. L'apport des syndicats notamment en matière de conseil concernant le chômage économique a été salutaire pour cette PME.
- De l'intuition et un manque de formation sont également revenus souvent dans nos entretiens. Les patrons ne sont pas formés pour la communication et parfois mal conseillés dans leurs communications. Le problème est qu'ils n'ont pas nécessairement le temps de suivre ces formations dans le format dans sous lequel elles sont actuellement proposées.

Vers une communication honnête, Transparente et responsable en période de changement : constats et recommandations

Partant du décalage entre:

- d'une part des modèles de communication en période de changement qui s'appliquent de façon régulière, sans nuance, indistinctement ou invariablement, quel que soit le type de changement dans lequel l'entreprise se trouve
- **et** d'autre part une individualisation marquée du rapport au travail associée à une quête de repères permettant à chaque individu de construire son identité dans une organisation de plus en plus instable socialement et économiquement,

nous avons souhaité, dans l'analyse de nos entretiens, mettre en évidence les acteurs, les actions de communication et les fondements participant à la mise en œuvre d'une communication honnête, transparente et responsable en période de changement.

1. Avertissements et constats

Le premier avertissement concerne la légitimité du changement. Il semble que le changement soit considéré dans la pratique, comme dans la plupart des ouvrages, comme une chose que l'on ne peut éviter, la seule solution face aux défis auxquels l'organisation et ses employés ont à faire face. Au-delà du débat idéologique que cela suppose, nous prenons ici comme hypothèse que le changement est légitime lorsqu'il a pour objectif d'améliorer l'efficacité du travail, d'assurer la pérennité de l'organisation voire sa survie. Autrement dit, si ce changement n'est pas légitime, toute stratégie de communication, aussi bonne soit elle, sera inopérante.

Deuxièmement, il nous semble important et opportun de rappeler notre posture éthique. Les outils, tactiques et stratégies discutés dans ce rapport peuvent, lorsqu'ils sont utilisés à des fins détournées, dériver vers la manipulation. Notre approche se veut à la fois conforme à la loi (notamment la procédure Renault lorsqu'elle s'applique) mais socialement responsable au sens où la Directive européenne définit cette responsabilité en mettant l'accent sur le bien-être des travailleurs.

Le premier constat concerne la grande fragilité des organisations belges. La plupart des organisations que nous avons analysées font face à des changements en série avec une fréquence très rapprochée (avec moins de cinq ans d'intervalle) ou à des changements qui s'inscrivent dans la durée (près de 10 ans) et qui peuvent aboutir à des faillites. Ces

faillites ont entraîné 2.653 pertes d'emploi, rien qu'en septembre 2011. Le nombre de faillites enregistrées pendant les neuf derniers mois s'élève à 7.394, ce qui signifie une augmentation de 3,4% par rapport à la même période de l'année précédente. Au niveau régional, on observe, pour la même période de neuf mois, une diminution du nombre de faillites de 2,8% en Flandre et une augmentation de 8,3 % en Wallonie et de 12,8 % à Bruxelles. Le journal Le Soir parle, dans son édition du 3 février 2012, d'un « massacre social en janvier » avec des suppressions d'emploi chez Bekaert, Alcatel-Lucent, Nokia Siemens Networks, Astra Zeneca, Crown, Thissen, Petroplus, AGC Glass.... Des milliers d'emplois perdus. Bien souvent, ces changements sont dictés par des raisons économiques et financières à l'échelle mondiale, dépassant la maîtrise de l'organisation « régionale » (l'exemple récent de Bekaert SA en témoigne). Cet état de fait pose question quant à l'état physique et mental des membres de ces organisations, y compris de la direction et de l'encadrement.

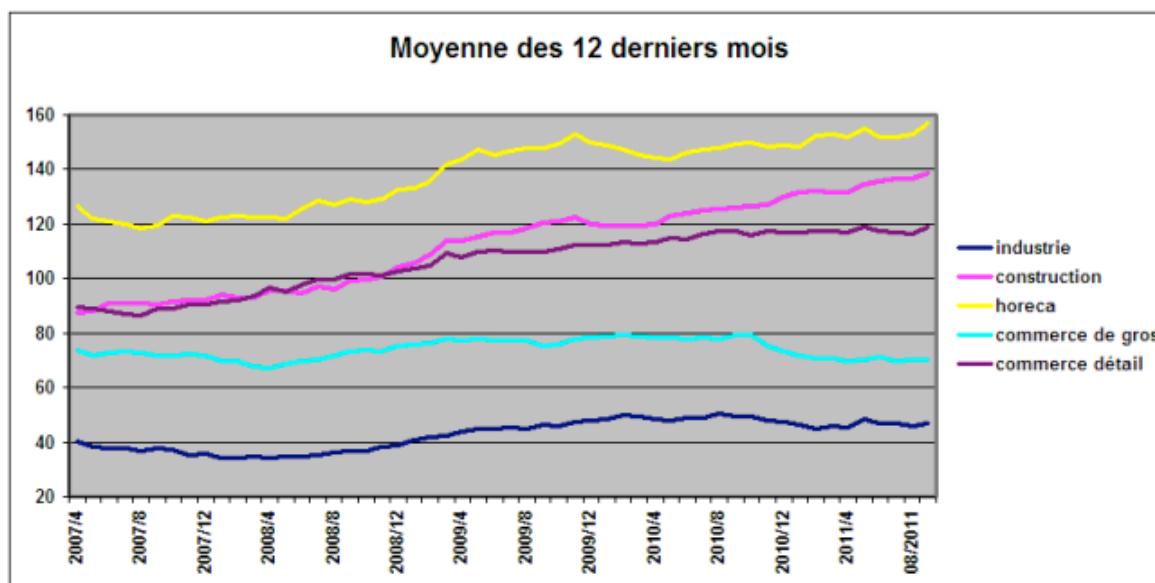


Figure 12 : Evolution du nombre de faillites par secteur (Source : SPF Emploi)

Deuxième constat, une dégradation du dialogue social et une perte de confiance dans la valeur ajoutée de ce dialogue. Cette dégradation trouverait son origine, selon Jeanine Cornet (experte en communication du changement), d'une part dans la volatilité des dirigeants actuels qui ne sont pas prêts à s'investir sur le long terme dans l'organisation et d'autre part des leaders syndicaux qui ne contrôlent plus leur base.

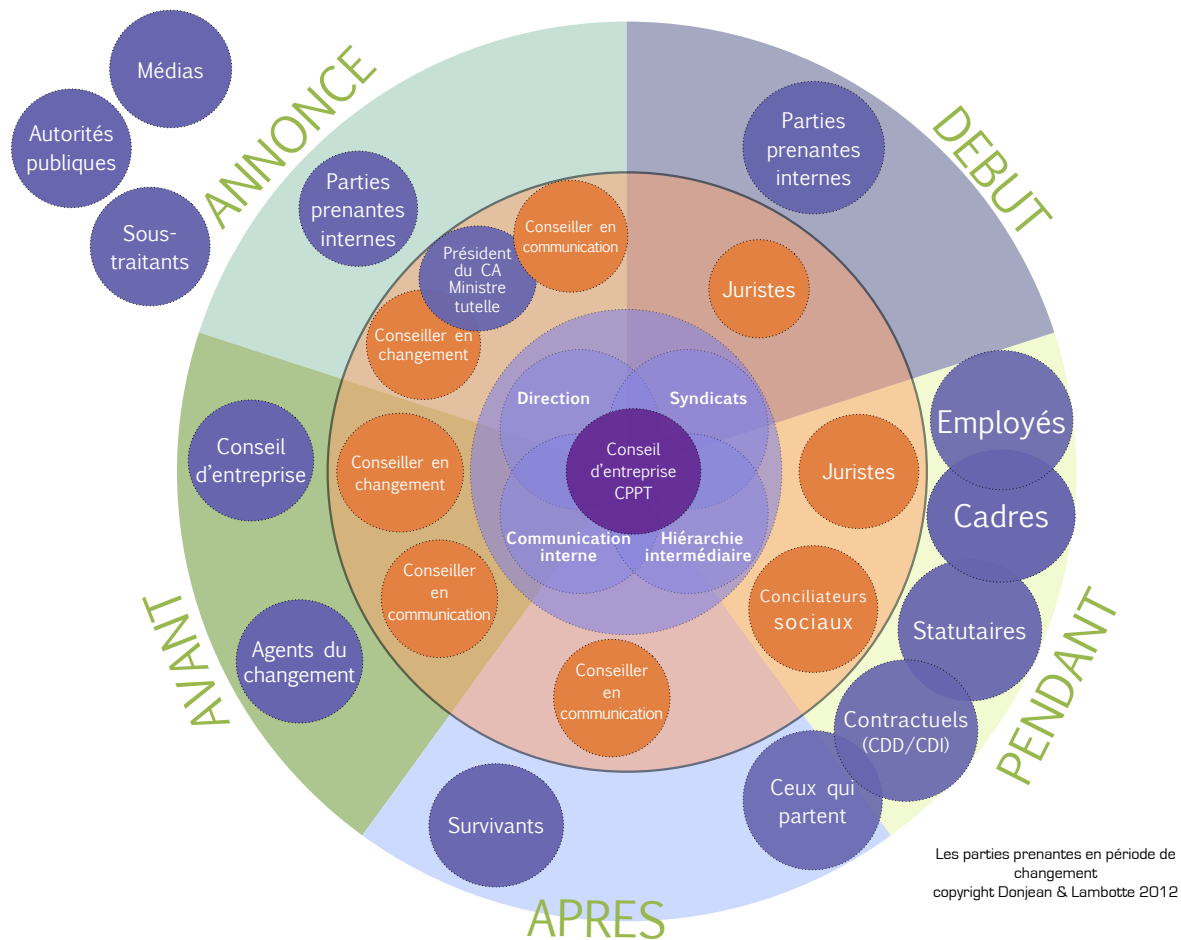
Troisième constat, la perte de la maîtrise sur la prise de décisions venant de l'étranger. En 2010, la Belgique a été la scène de nombreuses reprises. Selon Flanders Investment & Trade, pas moins de 77 entreprises belges ont été rachetées par des étrangers, alors que le chiffre était de 50 en 2009. D'autre part, Le flux des investissements directs étrangers en Belgique a enregistré une hausse de 5% pour atteindre 1.240 milliards USD en 2010. Pour la première fois, les économies émergentes ont assuré près de la moitié de ces influx globaux d'investissements directs étrangers dans notre pays. Le World Investment Report 2011 prévoit que, sans chocs économiques, le flux des investissements étrangers directs retrouvera son niveau d'avant la crise dans le courant des deux années à venir (source : De Tijd). La mise en œuvre des intérêts notionnels semble jouer un rôle majeur dans l'attractivité de la Belgique. Les entreprises privées de grande taille sont pour la plupart

devenues des filiales d'organisations multinationales où les changements sont dictés par des raisons économiques et financières qui dépassent la maîtrise de l'organisation par les directions régionales qui ont tendance à devenir des sites de production et de distribution de biens et services.

Quatrième constat, l'absence de statut du communicateur. De nombreux interlocuteurs ont évoqué le rôle du communicateur interne en période de restructuration comme un rôle d'exécution, de mise en forme des données, de choix de canaux de communication et de support logistique. Notre propre analyse nous montre que dans les organisations où le communicateur est intégré à la décision, il peut anticiper l'impact sur le personnel par un plan de communication adéquat et préparé. Enfin, on notera que même si le communicateur interne dispose d'un cadre déontologique « autoproclamé », il ne dispose en réalité d'aucun statut ni d'aucune protection. Son accès aux sources d'information n'est pas garanti. Son droit d'informer le personnel est totalement subordonné à décisions managériales. Le cas de figure ultime est qu'il soit intégralement réduit au silence.

2. Les acteurs de la communication en période de changement

A la différence de la littérature, nos entretiens ont mis en évidence un grand nombre d'acteurs de la communication. Le schéma ci-dessous permet de représenter l'ensemble des acteurs de la communication en fonction des phases du changement (avant, annonce, début, pendant, après).



Au centre, on retrouve quatre acteurs producteurs de communication : la direction, la hiérarchie intermédiaire, la cellule de communication interne et les syndicats. Ils forment, à nos yeux, le noyau de la communication. A la frontière de ce noyau, notons la présence du président du CA ou du ministre (de tutelle) qui, de façon ponctuelle (lors de l'annonce), prendront la responsabilité politique de la communication.

Nous **constatons** à travers nos études de cas que l'instabilité de ce noyau en matière de communication est la source de crise et conflits en période de changement. Dès lors, nous recommandons :

1. Une prise en compte de l'implication de la direction comme facteur critique de succès.
2. Une conscientisation, une meilleure formation et un accompagnement de la hiérarchie intermédiaire comme véritable charnière de la communication en période de changement.
3. Une valorisation du dialogue social par la direction **et** les syndicats
4. Une reconnaissance de la cellule ou du responsable de communication interne comme support à la prise de décision stratégique et la mise en œuvre de la communication du changement.

Autour de ce noyau, on trouve une série de relais, de conseillers ou d'acteurs qui influencent la communication en période de changement : conseillers en management, juristes ou avocats d'affaires, conseillers en communication, conciliateurs sociaux. Nous constatons que ces acteurs ne sont pas tous présents au même moment dans le processus de communication ce qui crée par moment des incohérences voire une absence de communication. Par exemple, dans une restructuration pendant la phase de négociation, les juristes ont le monopole du conseil. Même si nous ne négligeons pas l'apport des avocats en matière de droit social et de droit du travail, il est légitime de se poser des questions quant à leur expertise en matière de communication. Il en résulte un déséquilibre marqué entre une direction absente de la communication vers ses employés et une communication intensive (et légitime) de la part des syndicats.

Nous recommandons :

1. La présence continue d'un conseiller en communication ou du responsable de la communication interne comme garant de la continuité et de l'équilibre dans la communication vers les employés.

Enfin, en périphérie du tableau, nous avons placé les destinataires de la communication. Comme d'autres auteurs, nous plaidons pour une approche par partie prenante dont la définition et le découpage varieront en fonction des objectifs et de la phase de communication. Cela permettrait d'affiner la communication et d'améliorer son efficacité. Notre analyse des entretiens met en évidence une série de parties prenantes différentes en fonction du statut mais également en fonction des périodes du changement.

Nous recommandons :

2. Un découpage des employés en fonction du statut des personnes (CDD/CDI, statutaire, intérimaire, etc.) qui permettrait de mettre en œuvre des stratégies de communication différenciées en fonction de la sensibilité au risque ou à l'impact que présente le changement (ex. un intérimaire se sentira plus menacé qu'une personne ayant un CDI). Ce point reste néanmoins à explorer plus avant dans de prochaines recherches.
3. Une communication mieux préparée et mieux pensée vers les *survivants* et les *résignés* qui semblent être peu pris en compte dans les plans de communication, autant par la direction que par les syndicats.

3. Les actions et les fondements de la communication honnête, transparente et responsable

Nos entretiens ont également mis en évidence une série d'actions (séquencées et continues) très précises et très concrètes en matière de communication. Ces actions reposent sur un socle de fondements essentiels à la mise en œuvre de la communication honnête, transparente et responsable.

L'ensemble est un modèle qui comporte trois niveaux :

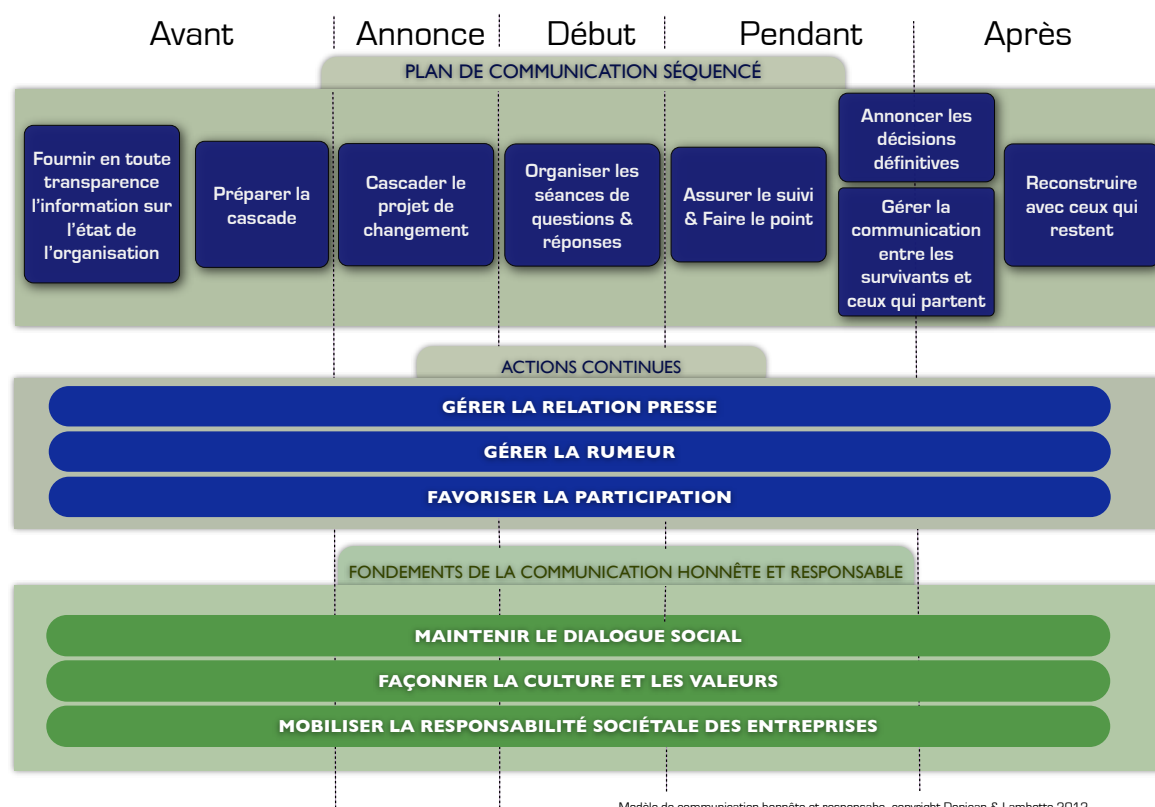
- Niveau 1 – les fondements : le dialogue social, la culture de l'organisation et le développement d'une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)

forment le socle de notre modèle. Si un de ces éléments est fragile ou manquant, la mise en œuvre du changement sera plus difficile.

- Niveau 2 – les actions continues sont simplement d'application tout au long du processus. Elles ne sont pas plus ou moins importantes que les actions séquencées.
- Niveau 3 – les actions séquencées sont spécifiques et appropriées à un moment de la communication. Elles forment le plan de communication du changement à proprement parler.

Il est important, à ce stade, d'insister sur le fait qu'un plan de communication aussi parfait soit il au niveau 3, s'avérera désastreux s'il n'est pas cadré par les fondements normatifs repris au niveau 1.

Ce modèle est soutenu par un ensemble d'acteurs qui doivent également disposer d'une série de qualités, de principes et d'expertises afin de mener à bien le plan de communication. Un diagnostic sur l'état des fondements et des acteurs permettra de voir s'il est possible de réaliser le changement en l'état ou si la mise en œuvre du changement nécessitera des actions de consolidation préalables.



Concernant le plan de communication (niveau 3) séquencé, nous avons mis en évidence les **recommandations suivantes**:

1. Une communication permanente avec les syndicats est possible et souhaitable avant l'annonce du changement proprement dit et ce de manière systématique et continue ;

2. Une cascade de communication bien préparée se reposant sur la formation et l'accompagnement de la hiérarchie intermédiaire est un facteur critique du succès de la communication en changement ;
3. La mise en place d'un processus de feedback structuré entre la direction et les employés favorise le dialogue et diminue le sentiment d'incertitude auprès des employés ;
4. La phase de transition entre ceux qui quittent l'entreprise et ceux qui restent ("les survivants") est extrêmement sensible du point de vue affectif et psychologique car les deux publics co-existent pendant une période allant de 1 à 6 mois. Elle nécessite la plus grande prudence et la plus grande pudeur en matière de communication;
5. Une communication vers les survivants en phase de reconstruction est nécessaire et doit s'inscrire dans la durée (près de dix ans dans certains cas).
6. De manière générale, ce plan de communication est une arme à double tranchant. Il n'aura pas les effets escomptés s'il ne se base pas sur les fondements que sont le dialogue sociale, la culture, et la politique RSE.

Concernant les actions continues (niveau 2), **nous recommandons** :

1. Une prise en compte et une gestion active des relations avec la presse afin d'assurer un équilibre entre la direction et les syndicats dans l'occupation de l'espace médiatique ;
2. Une gestion active de l'information avec la presse et une mise en cohérence de celle-ci par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation ;
3. Une présence de la direction et de la hiérarchie sur le terrain opérationnel. Celle-ci permet une gestion proactive des rumeurs visant à clarifier rapidement toute ambiguïté sur un projet.

Nous constatons par ailleurs que la participation des employés n'est pas continue dans le processus de changement. Elle est parfois impossible dans l'élaboration du changement et souvent timide pendant et après le changement.

Concernant les fondements de la communication (niveau 3) en période de changement, nous **constatons** :

1. Que la politique de responsabilité sociétale de l'entreprise , mise en œuvre par des faits et des initiatives qui vont au-delà du discours, peut réellement soutenir l'élaboration de la communication en changement ;
2. Que la culture et les valeurs de l'organisation sont des facteurs facilitant la communication et des éléments pouvant être transformés ou dégradés par le changement ;
3. Que le dialogue social n'est pas facilité par la loi sur les licenciements collectifs;

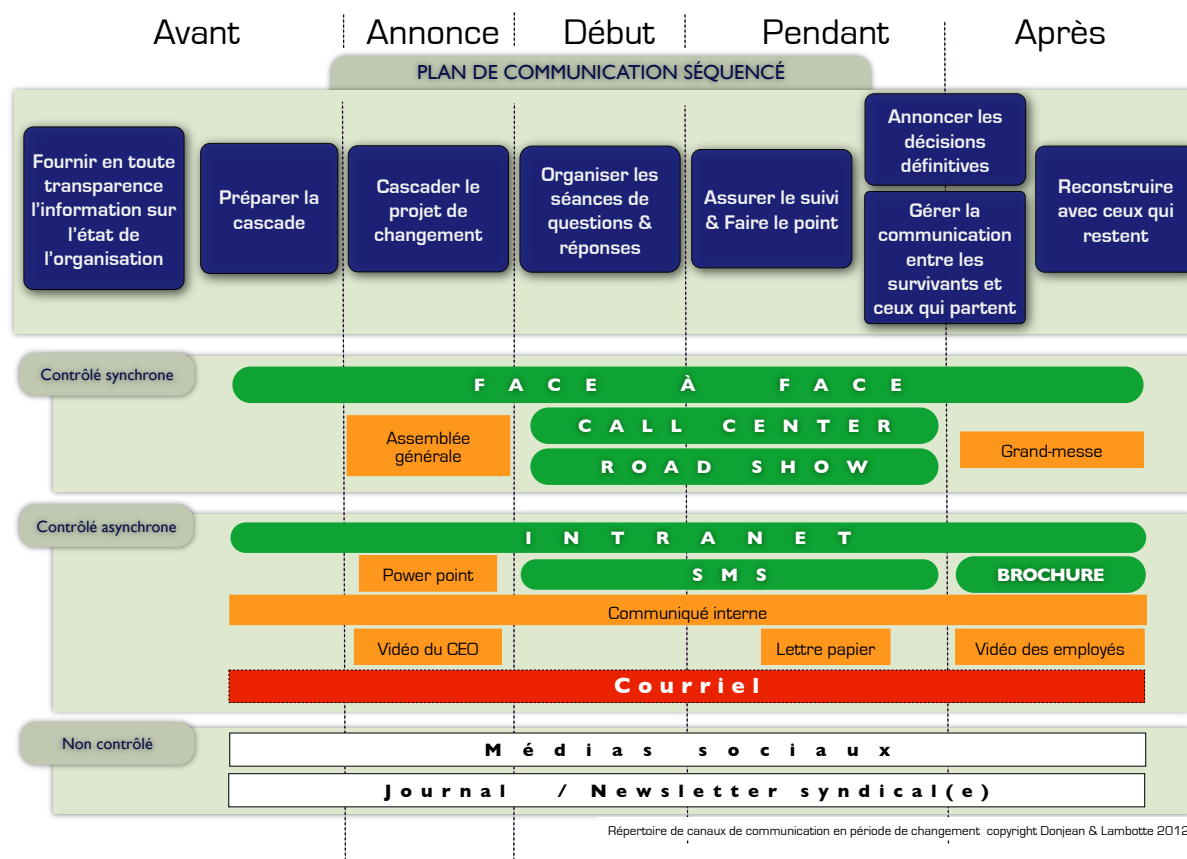
4. Que la loi sur les licenciements collectifs contraint le partage d'information, renforce le secret qui entoure le changement et augmente de ce fait le mal-être dans le chef des travailleurs.

Nous recommandons :

1. Que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ne se limite pas à un simple discours rempli de bonnes intentions mais serve à revitaliser le dialogue social entre la direction et les syndicats par la création de lieux de dialogue ;
2. Que la culture et les valeurs soient prises en compte dans l'élaboration du changement et qu'elles constituent des éléments centraux de la reconstruction après changement ;
3. Une sensibilisation à l'application de la loi sur le licenciement collectif qui favoriserait la continuité du dialogue au sein du conseil d'entreprise avant, pendant et après restructuration ;
4. Une sensibilisation à l'application de la loi sur le licenciement collectif qui favoriserait la continuité de la communication vers les employés avant, pendant et après restructuration.

4. Les moyens de communication

Les entretiens avec nos interlocuteurs mettent en avant une utilisation spécifique des canaux de communication qui varie en fonction de la phase du changement dans laquelle on se trouvera. Ces canaux sont repris dans le schéma ci-dessous dans des couleurs représentant **nos recommandations** : vert-angles arrondis = recommandé / orange-angles droits = utilisé mais risqué / rouge - encadré pointillés = non recommandé / blanc encadré noir = hors de contrôle de l'organisation.



Si on prend en compte la courbe du changement élaborée par Elisabeth Kübler-Ross et des différentes phases, on peut recommander des canaux de communication spécifiques pour chacune des phases, conçus selon l'état d'esprit spécifique à chacune de ces phases classiques. Ainsi, en période de choc, on pourra privilégier les canaux d'information, en période de révolte et de déni les canaux privilégiant l'écoute, en période de négociation des canaux privilégiant l'expression de la vision et au terme du processus d'acceptation et d'intégration, des canaux privilégiant la célébration et la reconnaissance d'un nouvel équilibre.

5. Le CEO, la hiérarchie intermédiaire et le responsable de la communication comme moteur de la communication en changement

En guise de conclusion, il nous semblait important d'insister non pas sur les actions et les canaux de communication mais plutôt de revenir sur ceux qui construisent cette communication du changement vers les employés : le CEO, les cadres et le responsable de communication.

Ainsi on relève, dans le chef du **CEO**, des comportements particulièrement nuisibles à la poursuite de la restructuration et du changement dans l'organisation. Parmi ces comportements, on peut citer l'effacement, l'absence de visibilité, la présence intermittente, le manque de soutien aux membres du comité de management, particulièrement au DRH, l'absence lors des négociations dans les instances officielles telles le CE mais aussi lors des discussions plus informelles avec la délégation syndicale. Ces comportements d'évitement créent au sein des membres du personnel une angoisse et une anxiété tangibles. On observe également que les membres du personnel, inquiets devant les perspectives qu'ils pressentent, se tournent vers d'autres interlocuteurs, les syndicats par exemple. On assiste à des cas extrêmes où finalement, la délégation syndicale se substitue au manager dans son rôle d'information et dans la mission fondamentale qui lui revient : expliquer la situation, rassurer le personnel par un exposé honnête et le plus complet possible des faits et de leurs conséquences.

Au sein des entreprises internationales, ce même comportement d'évitement peut s'observer dans le chef du **Président du Conseil d'Administration** dont le mutisme et l'absence font peser toute la responsabilité de l'annonce de la restructuration sur des directions régionales qui se trouvent objectivement dans la même posture que l'ensemble des travailleurs et qui n'ont pas été parties prenantes dans la décision. Il en résulte une souffrance partagée en direction régionale et personnel, d'autant plus profonde qu'elle est 'indicible'.

A l'inverse, les témoignages font état d'administrateurs délégués qui assument, dans toutes les phases du processus, leur responsabilité dans l'annonce précoce, claire et complète de la restructuration, dans le soutien au personnel qu'ils vont rencontrer en personne, dans les tentatives de limiter au maximum les dégâts sociaux, dans la volonté de contribuer à adoucir les conséquences par des mesures sociales individuelles et collectives, par l'implication dans des structures de reconversion. Cette posture est nettement présente à La Poste dans le chef de J.Thijs, fréquemment présent sur le terrain et dans les médias aux moments les plus critiques de la restructuration liée à la libéralisation des services postaux. Thijs a également tenu à communiquer directement avec l'ensemble des 2000 cadres de l'organisation et à faire réaliser une vidéo explicative destinée à l'ensemble des quelque 35000 membres du personnel présents à l'époque dans l'organisation. Il a également tenu à responsabiliser les membres de son comité de direction en les invitant à animer les 400 réunions d'information annuelles qui ont ponctué les deux années précédant la libéralisation.

Il s'est aussi manifesté personnellement à son personnel en adressant à plusieurs reprises des lettres personnelles à domicile à tous les postiers, leur expliquant de manière compréhensible et adulte quels étaient les enjeux de la libéralisation et quels étaient les risques encourus par l'organisation. Cette mise en évidence des risques était compensée par un exposé clair et documenté de la stratégie à 3 ans de l'organisation et de ses chances de surmonter l'obstacle sans bain de sang social. Chacun comprenait quel rôle il pouvait jouer dans cette stratégie de survie. On retrouve cette attitude à la SNCB, dans le chef de Karel Vinck, très présent sur le terrain également et incitant explicitement ses cadres à assumer avec lui cette responsabilité didactique et morale par rapport à leurs équipes. Il ira d'ailleurs jusqu'à licencier deux cadres réfractaires à l'attitude sollicitée. Chez Ethias, on observe le même type de comportement dans le chef de Bernard Thiry, président du CA et administrateur délégué et de toute son équipe. Dans ce dernier cas, le comité de direction a été plus loin encore en renonçant à une partie de son salaire et de ses primes.

Parallèlement à cette recherche, on observe en janvier 2012, au sein de la société Delhaize international SA, confrontée à une restructuration entraînant le licenciement de 5000 personnes, une prise de parole remarquable de P.O. Beckers, président du CA du groupe et 'héritier' légitime des fondateurs historiques de la société. Aussi bien devant la communauté des investisseurs que devant la presse et devant les 17000 membres du personnel de l'entreprise – dans ce cas par voie de vidéo postée sur l'intranet - le président a annoncé et assumé la restructuration en faisant œuvre de pédagogie pour en justifier les raisons. Ce faisant, il a déchargé les directions régionales de la responsabilité de l'annonce à laquelle ils n'avaient pas participé pour leur permettre d'endosser un autre rôle, celui de la discussion des modalités de cette restructuration historique, la première dans l'histoire du groupe depuis sa fondation.

Dans quasi tous les entretiens effectués, le recours à **la hiérarchie intermédiaire** et au système de cascade est mis en œuvre en période de restructuration.

Tous nos interlocuteurs ont souligné le caractère incontournable du recours aux cadres pour expliquer les messages de la direction, les rendre acceptables, permettre les questions et offrir des réponses. Ils apparaissent ainsi, avec des succès inégaux en fonction du leadership personnel des individus, comme des vecteurs crédibles et rassurants pour les équipes. Dans la quasi-totalité des cas, les cadres ont été informés en priorité de la teneur des restructurations, dès avant le CE, sous le sceau de la confidentialité. De manière générale, ils ont été équipés de supports informatifs par les services de communication interne et leur collaboration a été mise en œuvre le jour même de l'annonce officielle. Dès après le CE, ils sont invités à aller sur le terrain, à rencontrer leur équipe, à leur prodiguer une information accessible et adaptée à la réalité de chacun, à répondre aux questions et parfois même à calmer les angoisses de leurs collaborateurs. Selon nos interlocuteurs, ils ont un rôle à jouer pendant toute la durée du processus de changement, aussi long soit-il.

On considèrera dès lors leur rôle comme un facteur critique de succès dans un contexte de restructuration. C'est le fait qu'ils soient porteurs de sens, impliqués dans le processus, à l'écoute des travailleurs, attentifs à leurs questions et angoisses et capables de faire remonter l'information vers le management et le service de communication, qui semble faire la différence. On peut même aller jusqu'à affirmer que leur rôle est devenu irremplaçable et qu'aucune restructuration ne peut se faire sans leur collaboration. Il est évident que ce rôle de support et même de coaching des équipes ne peut s'improviser aux moments critiques. Il s'agit bien plus d'une action continue, avant, pendant et après les moments difficiles.

On observe également que la façon dont les cadres sont impliqués dans une restructuration est le résultat de la manière dont ils sont impliqués en continu dans les stratégies de communication de l'organisation. En d'autres, ce n'est pas lorsqu'on arrive dans une période de crise que l'on improvise de mettre en œuvre ce puissant relais. Nos répondants ont donc mis en évidence cette pratique comme incontournable, mais à regarder de plus près, la motivation des cadres à assumer ce rôle est très variable d'une organisation à l'autre, en fonction de sa politique et de sa culture de communication mais aussi en fonction des efforts de formation consentis à l'égard des cadres.

De nombreux interlocuteurs ont enfin évoqué **le rôle du communicateur interne** en période de restructuration comme un rôle d'exécution, de mise en forme des données, de choix de canaux de communication et de support logistique. Or, en confrontant ces

observations avec les études réalisées par les professionnels eux-mêmes, par exemple l'étude réalisée par l'AFCI en 2009 (Les nouveaux rôles des communicateurs internes) et par l'ABCI en 2010 (La professionnalisation des communicateurs internes et leurs nouveaux rôles dans l'organisation), on constate que les professionnels définissent leur fonction première comme celle d'interface entre direction et syndicat. Notre propre analyse nous montre que dans les organisations où le communicateur est intégré à la décision, il peut anticiper l'impact sur le personnel par un plan de communication adéquat et préparé. Enfin, on notera que même si le communicateur interne dispose d'un cadre déontologique « autoproclamé », il ne dispose en réalité d'aucun statut ni d'aucune protection. Son accès aux sources d'information n'est pas garanti. Son droit d'informer le personnel est totalement subordonné à décisions managériales. La conséquence ultime est qu'il soit intégralement réduit au silence. Dans ce cas, l'impact sur mal-être du personnel plongé dans l'incertitude est considérable.

Cette situation nous est apparue à plusieurs reprises à travers nos témoignages. Dans la plupart des cas, c'est à des communicateurs réduits à l'exécution des tâches que nous assistons : dans les deux entreprises pharmaceutiques analysées, on observe dans un premier cas que la communicatrice du site le plus durement impacté est mise assez rapidement dans la confidence du plan de restructuration et se voit chargée de mettre en œuvre un plan de communication selon les indications données **après** la décision par la direction, dans l'autre une communicatrice parte prenante des décisions du comité de direction et en charge de la stratégie de communication dans son ensemble. Le même phénomène apparaît chez HeidelbergCement où, du début à la fin du processus, la communicatrice est en situation de décider quels sont les meilleures modalités de communication et comment les flux seront gérés. On observe au GHDC la situation d'une communicatrice réduite à proposer l'un ou l'autre canal de communication, sans être impliquée dans la formulation des messages ni du timing à adopter. Cette situation inégale et disparate amène à penser qu'en réduisant les communicateurs à des rôles d'exécutants, on passe à côté de leur véritable valeur ajoutée, celle de créer une communication bidirectionnelle, c'est-à-dire d'assurer à la fois la communication de la direction mais aussi de veiller à ce que la voix du terrain soit entendue.

Bibliographie

- Anderson, D. L. (2004). The Textualizing Functions of Writing for Organizational Change. *Journal of Business and Technical Communication*, 18(2), 141 -164.
- Argyris C., *Personality and organisation*, New York, Harper & Row, 1957.
- Argyris C., Schön D., *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck, 2002.
- Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizationnel Change Management*, 15, 2, 169-183.
- Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46,6, 681-704.
- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition : a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621.
- Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue. Etude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 1, 210, 15-31.
- Aubert N., Gauléjac V. de, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2007.
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris : Dunod.
- Balogun, J., Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47,4, 523-549.
- Barret, F., Thomas, G., Hocevar, S. (1995). The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 3, 352-372.
- Bastien, D. (1987). Common Patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26:1, 17-33.
- Bauman Z., *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*, Paris, Seuil, 2007.
- Beck U., *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Aubier, 2003.
- Bennebroek Gravenhorst, K., Elving, W., & Werkman, R. (2005). The Communication and organizational change questionnaire: development, results and application, 1-32.
- Boltanski L., Chiapello E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.
- Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., & Difonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.

- Brooke Fisher, L., Sora, K. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: implications for U.S. health communicators. *Public Relations Review*, 37, 233-244.
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles : De Boeck.
- Caruth, D., Middlebrook, B., & Rachel, F. (1995). Overcoming resistance to change. *SAM Advanced Management Journal*, 23-27.
- Chevalier F., *Cercles de Qualité et changement organisationnel*, Paris, Economica, 1991.
- Chevalier, F., Segalla, M. (1996). *Organizational behaviour and change in Europe*. London: Sage.
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during a major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55/9, 1117-1137.
- Clampitt, Ph., & Berk, L. (1996). Strategically Communicating Organisational Change. *Journal of Communication Management*, 1, 15-28.
- Corcuff Ph., *Les nouvelles sociologies*, Paris, Nathan, 1995.
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.
- Cornett-De Vito, M., & Friedman, P. (1995). Communication processes and merger success. *Management Communication Quarterly*, 9/1, 46-77.
- Correia Jesuino, J. (2007). Lost in translation. De l'influence à la persuasion. *Diogène*, 1, 217, 133-149.
- Cripe, E. (2011). *Gaining employee commitment to organizational change*. Retrieved from: www.workitect.com/pdf/GainingCommitment.pdf
- Daley, D. (1991). Management Practices and the uninvolved manager: the effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personnel Management*, 20,1, 101-113.
- Daly, J., & Geyer, P. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 623-638.
- David, M. D., & Lambotte, F. (In Press). La communication verte : stratagème ou stratégie authentique de communication marketing ? Une méta-méthode d'évaluation des stratégies. *Recherches en communication*.
- De Saint Georges, P. (1993). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation*, 4, 71-93.
- De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (2004). Analyse du discours des travailleurs confrontés à des changements organisationnels: une perspective transactionnelle. *Le travail humain*, 3 (67), 257-281.
- Dent, E., & Galloway Goldberg, S. (1999). Challenging "Resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35,1, 25-41.
- Descolonges M., *Qu'est-ce qu'un métier ?*, Paris, PUF, 1997.
- Despy-Meyer A., Devriese D. (dir.), *Ernest Solvay et son temps*, Archives de l'ULB, 1997.
- Dietrich A., Pigeyre F., *La gestion des Ressources humaines*, Paris, La Découverte, 2005.
- Donjean, C. (2007). *La communication interne*. Edipro.
- Dubar C., Tripier P., *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, 1998.

- Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*. Paris : Dunod.
- Durant J.-P., *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Seuil, 2004.
- Durkheim E., *De la division du travail social*, Paris, PUF, 1994.
- Ehrenberg A, *Le culte de la performance*, Paris, Fayard/pluriel, 2011.
- Ehrenberg A., *L'individu incertain*, Paris, Calmann-Lévy, 1996.
- Ehrenberg A., *La fatigue d'être soi. Dépression et société*, Paris, Odile Jacob, 2000 ;
- Eilman, G., & Shamir, B. (2005). Organizational Change and Self-concept threats: a theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (4), 399-421.
- Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10/2, 129-138.
- Fischer, H., Pollock., T. (2004). Effects of Social capital and power on surviving transformational change: the case of initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 47/4, 463-481.
- Flock, K. (2006). *Communication in Organizational Change*. Retrieved from: <http://www.kipflock.com/store/pdf/organizational-change.pdf>
- Folger, R., Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12/1, 35-50.
- Ford H., *Ma vie, mon œuvre*, Paris, Payot, 1925.
- Ford, J., & Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570.
- Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 2, 362-377.
- Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 105-121.
- Foucault M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1998.
- Frahm, J., & Brown, K. 2(005). Building an organizational change communication theory. Academy of Management best conference paper.
- François-Philip Boisserolles de Saint Julien, D. (2005). *Les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines*. Paris : L'Harmattan.
- Françq B., *La Ville incertaine. Politique urbaine et sujet personnel*, Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant, 2003.
- Friedberg E., *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.
- Friedmann G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Prussia, G. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- Garant, M., Scieur, P. (Ed) (2002). *Formation et changement dans les organisations*. Bruxelles : Edition Vista.
- Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change; evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16/10, 1812-1829.

- Gléonnec, M. (2003). Communication et changement organisationnel: le concept de chaîne d'appropriation. *Colloque bilatéral franco-roumain*, CIFSIC Université de Bucarest.
- Goodman, J., Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4/3, 217-228.
- Gouillart, F., Kelly, J. (1995). *Transforming the organization. Reframing corporate direction, restructuring the company, revitalizing the enterprise, renewing the people*, New-York: McGraw Hill.
- Guest, R., Hersey, P., Blanchard, K. (1977). *Organizational change through effective leadership*. New Jersey: Prentice Hall.
- Guillot-Soulez, C., & Sergot, B. (2010). Qui m'aime me suit ! : La mobilité des salariés à l'épreuve des transferts d'établissement. *Management et Avenir*, 3, 33, 71-95.
- Hannequart A., *Histoire économique de l'Europe*, Bruxelles, De Boeck, 1993.
- Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 1, 7-41.
- Jabri, M., Adrian, A., & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication. *Journal of Organizational Change Management*, 21/6, 667-685.
- Jago, A. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28/3, 315-336.
- Johansson, C., Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13/3, 288-305.
- Johnson, J., Bernhagen, M., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*, 24, 139-164.
- Kaciaf, N., Legrave, J. (2011). *Communication interne et changement*. Paris : L'Harmattan.
- Kieselbach, Th. (Coord). (2009). Rapport HIREs, "la santé dans les restructurations: approches innovantes et recommandations de principes". *Liaisons sociales Europe*, 234, 5-8.
- Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9/2, 32-46.
- Kramer, M., Dougherty, D., & Pierce, T. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition. A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, 30/1, 71-101.
- Kristin Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25,4, 783-794.
- Kübler-Ross, E. (2002). *Accueillir la mort* (Pocket.). Pocket.
- Lachman, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Retrieved from : lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf
- Lambotte, F., & Lafrance, A.-A. (2011). *Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise: pour une performance optimale de vos réseaux humains et techniques* (EdiPro.). Liège.
- Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning support for new business goals*. New-York: McGraw-Hill.

- Larson, G., & Tompkins, Ph. (2005). Ambivalence and Resistance: a study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, 72 (1), 1-21.
- Le Goff J., « Les métiers et l'organisation du travail dans la France médiévale », in François M. (dir.), *La France et les Français*, Paris, Gallimard, 1972, pp. 296-347.
- Le Goff J., « Travail », in Le Goff J. et Schmitt J.-C. (dir.), *Dictionnaire raisonné de l'Occident médiéval*, Paris, Fayard, 1999, pp. 1137-1149.
- Le Play F., *Les ouvriers européens*, Paris, Klincksieck, 1989.
- Lécuyer B.-P., « Deux relectures des expériences Hawthorne : problème d'histoire et d'épistémologie », in J.-Ph. Bouilloud, B.-P. Lécuyer (dir.), *L'invention de la gestion. Histoire et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 123-134.
- Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13/1, 43-75.
- Lewis, L. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70/1, 23-46.
- Lewis, L. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17, 176-204.
- Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change. *Journal of Business Communication*, 43/3, 113-137.
- Liden, R., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23/3, 451-465.
- Linhart D., *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Seuil, 1991.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.E., & Moilanen. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13 (3), 391-413.
- Maffesoli M., *La contemplation du monde*, Paris, Le livre de Poche, 2010b.
- Maffesoli M., *Le temps revient. Formes élémentaires de la postmodernité*, Paris, Desclée de Brouwer/Poche, 2010a.
- Marshal, R. (2002). Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11, 279-286.
- Martuccelli D., « Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde », in Tahon M.-B. (dir.), *Sociologie de l'intermonde. La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2010, pp. 9-46.
- Maruani M., « La sociologie du travail à l'épreuve de l'emploi féminin », in Erbes-Seguin S. (dir.), *L'emploi : dissonances et défis. Sociologues et économistes en débat*, Paris, L'Harmattan, 1994, pp. 49-60.
- Maruani M., Reynaud E., *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte, 1993.
- Marynissen, H. (2011). The relationship between organizational communication and perception, *Acta Chir Belg*, 111, 193-199.
- Maslow A., « A theory of human motivation », *Psychological Review*, n°50, 1943, pp. 370-396.
- McKingley, W., & Georg Scherer, A. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25 (4), 735-752.
- Meier, O. (Ed.) (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.

- Melkonian, T., Monin, Ph., Noorderhaven, N., Rouzies, A., & Timmers, A. (2006). Etre juste ou être exemplaire? *Revue française de gestion*, 5, 164, 229-252.
- Menger P.-Y., « Est-il rationnel de travailler pour s'épanouir ? », in Gérard-Varet L.-A., Passeron J.-C., *Le modèle et l'enquête. Les usages du principe de rationalité dans les sciences sociales*, Paris, Editions de l'EHESS, 1995, pp. 401-443.
- Mezias, J., Starbuck, W. (2003). Studying the accuracy of manager's perceptions: a research Odyssey. *British Journal of Management*, 14/3, 3-17.
- Morillon, L. (2006). Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Marketing Management*, 4 (6), 84-97.
- Moyle, P., & Parkes, K. (1999). The effects of Transition Stress: a relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 625-646.
- Myeong-Gu Seo, Sharon Hill, N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Negri A., Hardt M., *Empire*, Paris, Exils, 2002.
- Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communication: An International Journal*, 13/3, 306-318.
- Pagès M., Bonetti M., Gaulejac V. de, Descendre D., *L'Emprise de l'organisation*, Paris, Seuil, 1984.
- Partenariat pour une nouvelle organisation du travail. Livre vert, Bulletin de l'Union européenne, 4/97.
- Peach, M., Jimmieson, N., & White, K. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: a theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23,3, 9-22.
- Persson, S. (2005). Les représentations multiformes du changement. *Revue internationale de psychologie*, 25, XI, 39-62.
- Platon, *La République. Livre II*, Paris, Garnier-Flammarion, 1966.
- Reynaud J.-D., *Le Conflit, la négociation et la règle*, Paris, Octarès, 1999.
- Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.
- Richardson, P., & Denton, K. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management*, 35,2, 203-216.
- Ricœur P., *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 1995.
- Ruest, D., & Ruest, N. La communication, un élément critique du changement. *L'info-Québec*, 24 (2).
- Sainsaulieu R., Segrestin D., « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 3, 1986, pp. 335-352.
- Salamanca, L.Y. (2003). *Piloter le changement dans les organisations. La métacommunication comme indicateur central du dispositif d'intervention*. Louvain-la-Neuve : UCL.
- Salem, P. (2008). The seven communication reasons organisations do not change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13/3, 333-348.
- Savoye A., Cardoni F. (dir.), Frédéric Le Play, *Parcours, audience, héritage*, Paris, Presses de l'école des Mines, 2007

- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Paris: Village mondial.
- Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- Scieur Ph., « Essai de conceptualisation du désarroi dans un contexte de procéduralisation institutionnelle », in Vrancken D., Dubois C., Schoenaers F. (dir.), *Penser la négociation. Mélanges en hommage à Olgierd Kutry*, Bruxelles, De Boeck, 2008, pp. 207-216.
- Scieur Ph., « Quelles exigences épistémologiques pour l'analyse organisationnelle ? Vers la production scientifique de connaissances au cœur de la complexité », in Taskin L., de Nanteuil M. (dir.), *Perspectives critiques en management*, Bruxelles, De Boeck, 2011b, pp. 121-134.
- Scieur Ph., *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris, Armand Colin, 2011a.
- Segrestin D., *Les chantiers du manager*, Paris, Armand Colin, 2004.
- Sennett R., *Le travail sans qualité*, Paris, Albin Michel, 2000.
- Spencer H., *Le droit d'ignorer l'Etat*, Paris, Les belles lettres, 1993.
- Spicer, A., Dunfee, T., & Bailey, W. (2004). Does national context matter in ethical decision making, an empirical test of integrative social contract theory. *Academy of Management Journal*, 47,4, 610-620.
- Tannen, D. (1995). The power of talk. *Harvard Business Review*, 73/5, 138-148.
- Taskin L., Nanteuil M. de (dir.), *Perspectives critiques en management*, Bruxelles, De Boeck, 2011.
- Taylor F., *La Direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod, 1957.
- Taylor, J., Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Paper at the Organizational Communication Division of the International Communication Association annual conference*, 1-31.
- Terssac de G. (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*, Paris, La Découverte, 2003.
- Tönnies F., *Communauté et société*, Paris, PUF, 1977.
- Touchais, L., & Herriau, C. (2009). Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission. *Management et Avenir*, 2, 22, 70-91.
- Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18/1, 96-104.
- van Vuuren, M., & Elving, W. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. Practical implications and research agenda for communicating organizational change. *Communicating organizational change*, 13/3, 349-359.
- Vandenbergh, C., De Keyser, V., Vlerick, P., & D'hoore, W. (2000). *Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients: émergence du concept flexihealth*. Retrieved from: www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/PS/rPS14_fr.pdf
- Veltz P., *Le Nouveau Monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.
- Weber M., *Economie et société*, Tome 2, Paris, Pocket, 1995.
- Weber M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.

Wojtecki, J., Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual: Volume 2, Consulting*, 1-16.

Wolfe Morrison, E., Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

Yazici, H.J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39, 539-552.

Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hansez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). "Flexihealth", un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs, *Lettre d'Information tef*, 2.

Zhu, Y., May, S., & Rosenfeld, L. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18,241-270.

Annexe – A lire et à voir : le monde du travail et l'entreprise dans la fiction

Cette partie ne fait pas à proprement parler de notre approche de recherche mais il nous semblait néanmoins intéressant de relayer les discussions de journalistes, auteurs, écrivains cinéastes, sur ce monde de l'entreprise. Au détour de quelques sites, blogs et publications, nous avons glané et reconstruit ces débats très intéressants sur la place accordée par la culture au monde de l'entreprise. Regards croisés...

<http://www.en-aparte.com/article-le-monde-du-travail-a-travers-la-litterature-39186160.html...>
commente ainsi la question littéraire :

« Rares ont été les écrivains qui se sont aventurés dans le champ du travail et de l'entreprise. Et quand ils l'ont fait, l'entreprise est souvent présentée sous son aspect le plus noir et le plus violent. Un bref retour historique montre cependant que le travail et l'usine n'ont jamais été totalement absents des romans. Il suffit de penser à Balzac (*César Biotteau*) ou à Zola avec ses romans ouvriers (*L'Assommoir*, *Au Bonheur des Dames*, *La Bête humaine*, etc.). Mais il est également vrai que si le travail est un sujet régulièrement abordé de manière générique, l'entreprise est assez peu traitée dans la littérature. (...) »

Philippe Delaroche, rédacteur en chef adjoint du magazine *Lire*, et lui-même auteur d'un roman se déroulant dans le monde de l'entreprise (*Caïn et Abel avaient un frère*, Editions de l'Olivier, 2000), a un avis sur la question. Il se dit surpris que les écrivains soient aussi peu au fait de la réalité de l'entreprise.

« Ils perçoivent l'entreprise comme ils en entendent parler dans les médias. C'est rarement le fait d'une vraie immersion. Cela donne soit une caricature distanciée soit une vision un peu intemporelle. Un quart des Français n'est pas concerné par l'entreprise marchande », poursuit-il. « Et sur les 99% des auteurs de langue française qui vivent d'autre chose que de leur écriture, peu sont issus de l'entreprise. Ce sont plutôt des enseignants, des fonctionnaires, etc. Ils ont d'ailleurs une bonne raison d'être à distance du monde de l'entreprise : cela leur garantit une certaine sécurité et un confort relatif ! » (...) »

Jean-Pierre About, ex-directeur général d'Air Inter et auteur d'*Un amour d'entreprise* a lui aussi réfléchi à la question.

« L'entreprise n'est pas assez traitée ni dans les romans ni dans le théâtre. Pendant 30 ans, j'ai eu une carrière dans l'entreprise et depuis 10 ans, j'évolue dans le milieu artistique. Cela m'a amené à réfléchir à la raison d'un tel fossé entre l'entreprise et l'art de façon générale. « Selon moi, l'explication, c'est qu'il s'agit de deux mondes totalement différents par l'esprit. L'un est celui de la rationalité, l'autre est celui de l'émotion. Il faut bien comprendre que diriger une entreprise, c'est prendre les bonnes décisions, soit des actes éminemment rationnels. La rationalité est la base du meilleur choix. Or, la rationalité n'est pas la base du langage du monde artistique. Au contraire ! »,⁵²

⁵² <http://www.en-aparte.com/42-categorie-10621055.html>

Un regain d'intérêt

Depuis une petite dizaine d'années, on observe que la vie de l'entreprise inspire de plus en plus les écrivains ou les réalisateurs.

On trouve effectivement des romans, pièces de théâtre, documentaires ou films de qualité traitant de la vie en entreprise, même si généralement le monde du travail tient souvent un mauvais rôle. Comment expliquer cet attrait récent de certains artistes pour l'entreprise ? « *Au-delà de la rationalité, il y a une vie parallèle, voire parasitaire, dans toutes les entreprises. Une entreprise, ce sont des hommes et des femmes qui vivent ensemble toute la journée. C'est aussi un lieu d'amours, de jalousies* » constate Jean-Pierre About. Or les relations humaines complexes, les luttes de pouvoir, les rivalités ou encore les résistances de l'individu face au collectif peuvent inspirer les romanciers ou les réalisateurs et donner matière à de très bonnes histoires. (...)

« *Ce qui intéresse l'artiste, c'est la question des passions, c'est la comédie humaine. L'entreprise n'est pas un sujet en soi mais une entrée vers les passions humaines. Je pense qu'il est possible de traiter de façon synchrone les passions humaines et l'entreprise* » estime Philippe Delaroche. Michel Vinaver, ancien dirigeant de Gillette, est un auteur de théâtre reconnu dont plusieurs œuvres s'inspirent de l'entreprise (*King, Les Coréens, A la renverse*). (...) ⁵³

Certes le monde de l'entreprise sera régulièrement caricaturé, les personnages souvent grotesques, arrogants mais la littérature est une occasion de se divertir et dans toute caricature, il y a un fonds de vérité, comme c'est le cas du roman de Frédéric Beigbeder, *99 francs* (Grasset) qui décrit le milieu de la publicité. (...) « *Sur les romans traitant de l'entreprise, si la moitié d'entre eux sont des caricatures, reconstitutions de l'entreprise telle que les auteurs se la représentent, l'autre moitié sont des figures libres où derrière l'exagération, il y a un vrai jeu du romancier, un exercice intéressant sur le langage* » poursuit-il. (...) Certes, on entend davantage parler de l'entreprise via le cinéma plutôt que dans la littérature. Mais certains de ces films sont des adaptations de romans. C'est le cas de *La firme* inspiré du livre de John Grisham, de *Harcèlement* tiré du roman de Michael Crichton ou encore *Le bûcher des vanités* qui est au départ un roman de Tom Wolfe » précise Philippe Delaroche.

Un premier prix littéraire du « Roman d'entreprise » récompense un roman dédié au monde du travail le 7 décembre 2009

Le site : « http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-du-personnel/l-entreprise-comme-dans-un-roman-ou-presque_22000.html » écrit :

⁵³ Idem

A l'origine du projet : le cabinet Technologia, spécialisé dans la prévention des risques liés au travail, ainsi que Place de la Médiation, un organisme de formation, d'assistance juridique et de médiation pour les entreprises et les particuliers, qui réunit des experts en risques psycho-sociaux.

Le fil conducteur de ce prix littéraire ? Récompenser un écrivain « pour la lucidité de son regard sur le monde professionnel et les qualités littéraires de son œuvre », mais aussi, donner à voir des visions d'écrivains sur un monde du travail. « En lisant des romans dédiés au monde du travail, je trouvais qu'il y avait souvent une vision noire de l'entreprise », explique Marie-José Gava, directrice de Place de la Médiation, et ancienne journaliste spécialisée en management.

Un genre littéraire à part entière

Depuis les années 2000, les romans sont très marqués par le côté sombre du travail, phénomène qui tend à s'accroître avec la conjoncture actuelle de crise.

« Mais avec ce concours, on veut repenser la relation au travail, la dédramatiser. Le travail est encore une source d'épanouissement, de créativité », précise Jean-Claude Delgènes, directeur général et fondateur de Technologia. (...)

Le jury, présidé par Jean-Louis Marrou, directeur adjoint de la rédaction de L'Entreprise, compte plusieurs personnalités, telles que Gontran Lejeune, président du centre des jeunes dirigeants (CJD), Daniel Lebègue, président de l'Institut français des administrateurs et de l'Orse, ou encore Jean-Claude Mailly, Secrétaire général de Force Ouvrière.(...)

A côté des multiples guides et manuels de management, qui dispensent parfois des recettes toutes faites, « le roman d'entreprise présente une autre façon d'aborder le travail, avec plus de subtilité. Le lecteur peut s'identifier aux personnages du roman, et en tirer des leçons pour lui-même. C'est un genre de récit qui l'amène davantage à s'interroger », conclut Marie-José Gava.⁵⁴

Petite revue littéraire non exhaustive

AUTEUR	TITRE	EDITION - année
About, Jean-Pierre	<i>Un amour d'entreprise</i>	Normant, 2006
Adams, Jessica	<i>Single White e-m@il</i>	Black Swan, 2000
Amis, Martin	<i>Réussir</i>	Gallimard, 2001
Ballard J. G.	<i>Super-Cannes</i>	Fayard, 2001
Barker, John	<i>Futurs</i>	Grasset, 2001
Barnes, Julian	<i>Love, etc.</i>	Picador, 2000
Barry, Max	<i>Soda & Cie</i>	J. C. Lattès, 2000

⁵⁴http://lentreprise.lexpress.fr/gestion-du-personnel/l-entreprise-comme-dans-un-roman-ou-presque_22000.html

Beaumont, Matthew	<i>e-mail story (Sexe, mensonges et vie de bureau)</i>	Camann-Lévy, 2001
Beigbeder, Frédéric	99F	Grasset, 2000
Beinstingel Thierry	<i>Retour aux mots sauvages,</i>	Fayard, 2008
Bériot, Louis	<i>L'enfant secret</i>	Plon, 2001
Bezzerde, A.L.	<i>La longue route</i>	Gallimard La Noire, 2001
Bologne, Jean-Claude	<i>Requiem pour un ange tombé du nid</i>	Fayard, 2001
Bongrand, Caroline	<i>Pitch</i>	Nil éditions, 2000
Bouts, Axel	<i>Mise-en-scène</i>	Dauidsfonds/Literair, Leuven, 2000
Claudel Philippe	<i>L'enquête</i>	Stock, 2010
Crespy Michel	<i>Chasseurs de têtes</i>	Denoël, 2000
D'arre, T.C.	<i>Les vengeances d'un employé de bureau</i>	La Musardine, 2000
De Bruyn, Patrick	<i>File</i>	Van Halewijck, 1998
De Vigan Delphine	<i>Les heures souterraines</i>	Jean-Claude Lattès, 2009
Des Isnards, Alexandre et Thomas Zuber	<i>L'Open space m'a tuer</i>	Hachette Littératures, 2008
Dunne, Helen	<i>Trixie Trader</i>	Orion, 2001
Etxebarria, Lucia	<i>Amour, Prozac et autres curiosités</i>	10/18, 2000
Goddard, Robert	<i>Sea Change</i>	Bantam Press, 2000
Green, Tim	<i>The Letter of the Law</i>	Time Warner International, 2000
Grégor, Jean	<i>Jeunes cadres sans tête</i>	Mercure de France, 2003
Hébrard, Frédérique	<i>Esther Mazel</i>	Plon, 2000
Hecht, Daniel	<i>The Babel Effect</i>	Macmillan, 2001
Houellebecq Michel	<i>Extension du domaine de la lutte</i>	Poche, 2005
Ignatius, David	<i>La banque de la peur</i>	L'Archipel, 2001
Kennedy, Douglas	<i>L'homme qui voulait vivre sa vie</i>	Belfond (Pocket), 2000
Kennedy, Douglas	<i>Les Désarrois de Ned Allen</i>	Belfond (Pocket), 2000
Kinsella, Sophie	<i>Shopaholic ! (The Secret Dreamworld of a shopaholic »</i>	The House of Books – Vianen, 2001
Klavan Andrew, alias Peterson Keith	<i>A la trappe</i>	L'Archipel, 2001
Kuperman, Nathalie	<i>Nous étions des êtres vivants</i>	Gallimard, 2009
Lanchester, John	<i>Mr Phillips</i>	Faber & Faber, 2001
Laurent, Laurent	<i>Six mois au fond d'un bureau</i>	Seuil, 2001
Le Carré, John	<i>The Constant Gardener</i>	Hadder & Stoughton, 2001
Lefebvre, Jérémie	<i>La société de consolation</i>	Sens et Tonka, 2000
Liss, David	<i>Une conspiration de papier</i>	JC Lattès, 2001
Ludlum, Robert et Lynds, Gayle	<i>Opération Hadès</i>	Grasset, 2001
Mackesy, Serena	<i>Intérimaire</i>	Presses de la Cité, 2001
Maier Corinne	<i>Bonjour paresse : De l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise</i>	Michalon, 2004
Mc Ewan, Ian	<i>Amsterdam</i>	Gallimard, 2001

Meltzer Brad	<i>Chantage</i>	Belfond, 2001
Mintzberg, Henry	<i>Je déteste l'avion</i>	Village Mondial, 2001
Mourad Bernard	<i>Les actifs corporels</i>	J.C.Lattes, 2006
Nothomb, Amélie	<i>Stupeur et Tremblements</i>	Albin Michel, 1999
Osmont, Stéphane	<i>Le Capital</i>	Grasset, 2004
Oyarbide Christian	<i>Mortel management</i>	Editea, 2009
Pagès, Yves	<i>Petites natures mortes au travail</i>	Verticales, 2000
Pilhes René-Victor	<i>L'imprécateur</i>	Seuil, 1954 (Prix Femina)
Quintreau Laurent	<i>Marge Brute</i>	Denoël, 2006
Redmont, Laurent	<i>Le manipulateur</i>	Plon, 2001
Reich, Christopher	<i>Compte numéroté</i>	Le Livre de Poche, 2000
Ridpath, Michael	<i>Final Venture</i>	Penguin Books, 2001
Roughan, Howard	<i>The up and comer</i>	Fourth Estate, 2001
Sanders, Ed	<i>De geldmakers</i>	Meulenhoff bv, 1999
Stevenson, Jane	<i>London Bridges</i>	Vintage, 2001
Suter, Martin	<i>La face cachée de la lune</i>	Christian Bourgois, 2000
Verduyn, Ludwig	<i>De Val - Miljardenfraude in een Luxemburgse bank</i>	Van Halewyck, Louvain, 2000
W. Frey, Stephen	<i>The Insider</i>	Ballantine Books, 2000
Wegscheider Alain	<i>Ni Dieu ni Coca</i>	Petrelle, 2000
Westlake, Donald	<i>Le couperet</i>	Rivages/Noir, 2000
Wickham, Alexandre	<i>La secrétaire</i>	Albin Michel, 2001
Widmer, Urs	<i>Top Dogs</i>	Mis en scène par Mathieu Bauer, Montréal, 2006

Quand la réalité économique inspire le 7ème art

Un site dédié au cinéma liste les quelques sorties cinéma qui ont abordé les questions de la vie en entreprise.

<http://www.cinetrafic.fr/liste-film/2666/1/la-vie-en-entreprise-au-cinema>

« Comme l'entreprise occupe une place de plus en plus importante dans la vie moderne, les cinéastes commencent à mettre en scène l'évolution vertigineuse des relations de travail en entreprises. Force est de constater que le cinéma porte des regards variés sur la vie en entreprise; de la comédie au scepticisme, en passant par la critique pure, la vie en entreprise est représentée de manières différentes. »⁵⁵

<http://www.lesechos.fr/management/motiver/020837497067-l-entreprise-au-cinema-un-univers-impitoyable-58454.php>

Dans son article L'entreprise au cinéma, un univers impitoyable, Lionel Steinmann nous dit :

Depuis *Ressources humaines* de Laurent Cantet, publié en 2000, salariés et entreprises occupent une place grandissante sur les écrans. Les spectateurs ont ainsi pu voir *Rien de personnel*, *Huit fois debout* ou encore l'américain *In the Air*. Trois films que l'on retrouve,

⁵⁵ <http://www.cinetrafic.fr/liste-film/2666/1/la-vie-en-entreprise-au-cinema>

avec une quinzaine d'autres, à l'affiche de Lumières sur le travail, premier festival sur ce thème qui s'est tenu à l'université de Paris Ouest Nanterre du 11 au 15 octobre 2010⁵⁶. Chaque soir, les projections ont été suivies de débats réunissant notamment des réalisateurs (Cédric Klapisch, Mathias Gokalp...) et des chercheurs (l'économiste Philippe Askenazy, la sociologue Dominique Méda, Gwenaële Rot, chercheuse au Celsa, et maître de conférences en sociologie à l'université de Nanterre...)

Cadres sur pellicule

Gwenaële Rot, s'est spécialisée dans la représentation de l'entreprise dans les œuvres de fiction cinématographiques. Dans "*Le travail au cinéma. Un réapprentissage de la curiosité sociale*", publié chez *Esprit* en 2006, elle déclare :

« *On le sait depuis Charlie Chaplin et Les Temps Modernes, le travail à la chaîne est une activité éminemment visuelle. Les cogitations d'un contrôleur de gestion, beaucoup moins. Les cols blancs représentent une source d'inspiration grandissante pour le cinéma français mais le travail des cadres n'a pas la matérialité du travail ouvrier* ». Les films qui cherchent à le décrire, comme *99 francs sur la publicité* (2007), sont rares. L'activité professionnelle des cadres est donc plus suggérée que réellement représentée. Cela passe par les décors, souvent froids et impersonnels avec des cloisons vitrées qui suggèrent la modernité, comme on en trouve dans *Notre Univers impitoyable* (2008), *La Personne aux deux personnes* (2008) ou encore *Crime d'amour* (2010).⁵⁷

L'abondance de stéréotypes est importante et s'explique : « *l'objectif est rarement la précision documentaire mais plutôt de raconter une histoire, que cela fonctionne.* »

Que font les cadres dans ces films ? Autre cliché, ils se démènent pour « décrocher le contrat Mobacom » (*Fair Play*, 2006) ou répondre à « l'appel d'offres des Chinois » (*Le Coach*, 2009, *L'Age de raison*). Des marchés dont dépend parfois la survie de « la boîte », en tout cas la carrière des protagonistes, ce qui autorise de nombreux rebondissements. Pour obtenir les fameux contrats, ces cadres de cinéma organisent des réunions autour de tables imposantes qui permettent de camper en début de film la position hiérarchique du personnage principal, selon qu'il écoute passivement ou dirige les échanges. « Ces réunions donnent lieu également à des joutes oratoires. (...) Certaines professions, relève enfin la sociologue, sont plus présentes que d'autres sur le grand écran. « *On constate une surreprésentation des fonctions liées à la vente, notamment parce que celles-ci sont propices à la comédie et à l'absurde : les directeurs commerciaux sont en nombre (Valérie Lemerrier dans *Agathe Cléry* en 2008, Marc-André Grondin dans *Bouquet final*, la même année), ainsi que les VRP, comme Benoît Poelvoorde dans *Les Portes de la gloire* (2001), Yvan Le Bolloc'h dans *Espace détente* (2005) ou Anaïs Demoustier dans *D'amour et d'eau fraîche* (2010). Et si un personnage est falot et complexé, il y a de fortes chances qu'il soit comptable.* » C'est le cas de Jean-Christian Ranu, le cadre coincé de la Cogip joué par Daniel Auteuil dans *La Personne aux deux personnes*, ou encore de François Pignon, interprété par Jacques Villeret et pièce maîtresse du *Dîner de cons* (1998) », détaille la sociologue qui parie que la prochaine source d'inspiration sera les

⁵⁶ www.lumières-sur-le-travail.fr

⁵⁷ <http://www.lesechos.fr/management/motiver/020837497067-l-entreprise-au-cinema-un-univers-impitoyable-58454.php>

La fiction rejoint la réalité

Moins réactifs que leurs collègues américains, les cinéastes français puisent eux aussi leur inspiration dans la réalité. *Une époque formidable* (1991), de et avec Gérard Jugnot, a marqué l'opinion car sa sortie a coïncidé avec un fort accroissement du chômage des cadres en France. A l'inverse, les réalisateurs ont mis plusieurs années pour porter à l'écran le thème du harcèlement moral (*Sauf le respect que je vous dois*, 2006, *Stupeur et tremblements*, 2003, *Crime d'amour*) ou l'engouement pour le coaching (*Le Coach*, *Rien de personnel*). Avec *Louise-Michel* (2008), les patrons qui déménagent l'usine en catimini sont également passés de la réalité à la fiction. « Ces dernières années, les cinéastes se sont également penchés sur des thèmes de société, comme le racisme au travail (*Agathe Cléry*, *L'Italien* avec Kad Mérad, cette année) ou encore l'égalité homme/femme en entreprise (*Notre Univers impitoyable*, *De l'autre côté du lit*, 2009).⁵⁸

En Belgique, le film *Rosetta* des frères Dardenne, sort en 1999, s'inscrit dans la même veine et obtiennent une reconnaissance internationale avec la palme d'or pour Emilie Dequenne qui décroche le prix d'interprétation féminine.

Un univers impitoyable ...

Voilà une autre représentation qui a tendance à se répandre dans les films français : la vie en entreprise ne laisse pas de place aux scrupules et au sens moral. Dans *Ressources humaines* ou *Violence des échanges en milieu tempéré* (2004), les illusions du jeune consultant se fracassent contre la réalité. Ses compétences ne doivent servir qu'à restructurer et licencier. L'absence d'états d'âme constitue également le thème principal de *Fair Play* dont les dialogues sont sans nuances. (...)

La seule règle, la seule : toujours faire le maximum pour atteindre l'objectif. Le maximum incluant le chantage, le harcèlement, la manipulation psychologique ou la dissimulation de documents pour provoquer le licenciement d'un collègue. Et il ne faut pas compter sur les syndicats pour tempérer cette loi de la jungle. « *La plupart du temps, les films français font l'impasse sur leur existence, même en cas de conflit sur l'emploi, ce qui renvoie à leur crise de légitimité* », analyse Gwenaële Rot. Les rares exceptions, comme le délégué du personnel campé par Bruno Solo dans *Espace détente*, n'augmentent pas leur crédit. Et si Denis Podalydès, qui occupe l'énigmatique fonction de délégué du personnel au comité d'entreprise dans *Rien de personnel*, fait preuve d'une indéniable bonne volonté, il est inefficace et finit par donner sa démission, écoeuré par les pratiques de la direction. Dans ces conditions, difficile de s'épanouir au bureau. Les films montrant des salariés heureux, aimant leur travail, comme le couple d'avocats de *Notre Univers impitoyable* ou le vendeur de voitures de *L'Italien*, sont rares. Le travail peut être source de bonheur, mais les films ont tendance à le réduire à un univers de souffrances.⁵⁹

⁵⁸<http://www.lesechos.fr/management/motiver/020837497067-l-entreprise-au-cinema-un-univers-impitoyable-58454.php>

⁵⁹ <http://www.lesechos.fr/management/motiver/020837497067-l-entreprise-au-cinema-un-univers-impitoyable-58454.php>

L'expression de la violence

En 1982, *Que les gros salaires lèvent le doigt* traitait déjà des licenciements abusifs. Aujourd'hui, le même propos est traité de manière beaucoup plus sombre, même quand il s'agit de comédies. Et lorsqu'un patron voyou ferme l'usine, les ouvrières de *Louise-Michel* embauchent un tueur à gages pour lui régler son compte. Dans plusieurs films, la violence économique suscite la violence, voire même le meurtre : le séminaire de « team building » qui clôt *Fair Play* dégénère en règlement de compte mortel, alors que José Garcia, dans *Le Couperet* (2005), assassine un à un ses rivaux potentiels au poste qui pourrait le tirer du chômage de longue durée. De son côté, Daniel Auteuil rêve dans *La Personne aux deux personnes* de massacrer ses collègues de la Cogip au fusil à pompe. La mise en accusation atteint son summum avec *La Question humaine* (2007) qui fait l'analogie entre le fonctionnement des grandes entreprises et la solution finale. « *La Question humaine* fait partie de ces films qui donnent une vision extrêmement noire du monde de l'entreprise et qui ont la prétention de représenter un certain réel. Ils font du travail leur objet principal et assènent un discours surplombant, mais se révèlent souvent caricaturaux. Lorsque l'univers de l'entreprise sert de trame à une comédie ou une comédie dramatique, le discours est souvent plus fin même s'il reste très critique. ⁶⁰

⁶⁰*Idem.*