



**HAL**  
open science

## **Service Public Fédéral Emploi : Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration**

Christine Donjean, Christine Hambursin, François Lambotte, Philippe Scieur

### ► **To cite this version:**

Christine Donjean, Christine Hambursin, François Lambotte, Philippe Scieur. Service Public Fédéral Emploi : Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration. 2012. hal-01003857

**HAL Id: hal-01003857**

**<https://hal.science/hal-01003857>**

Submitted on 10 Jun 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Service Public Fédéral Emploi : Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration.**

*Résumé du rapport de recherche*

Christine DONJEAN, Maître de conférences, membre du LASCO  
Christine HAMBURSIN, Chercheure, membre du LASCO  
François LAMBOTTE, Professeur, Président du LASCO  
Philippe SCIEUR, Professeur, Directeur du CERIO

---

## **1 . Objectifs et méthode**

### **1 . 1 . Objectifs**

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'actions. 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, statut des personnes, structure, culture, historique, valeurs de l'organisation de même que ses pratiques du dialogue social ...

Ce rapport 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 l'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 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 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, dont certains représentants ont préféré témoigner sous le couvert de l'anonymat :

| 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                                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>26</b>                        |
| 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                                |
| <b>TOTAL</b>   | <b>33</b>                        |

- 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.

## 1.2. Postulats et limites du présent travail

- **Le bien-être**  
(<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=556#AutoAncher1>) **au travail** est défini comme l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions de travail dans lesquelles le travail est exécuté:

- sécurité au travail,
- protection de la santé du travailleur,
- charge psychosociale occasionnée par le travail,
- ergonomie,
- hygiène du travail,
- embellissement des lieux de travail.
- 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.
- 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**. Notamment, 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'hypothèses quant aux effets de certaines pratiques de communication.

## 2. Synthèse de la littérature sur le changement et la communication

Le changement est défini par Meier et al. (2007, pp.1-2) comme « une modification significative d'un état, d'un système de relations ou de situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers – activités, la structure et les modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise ». La définition du changement est

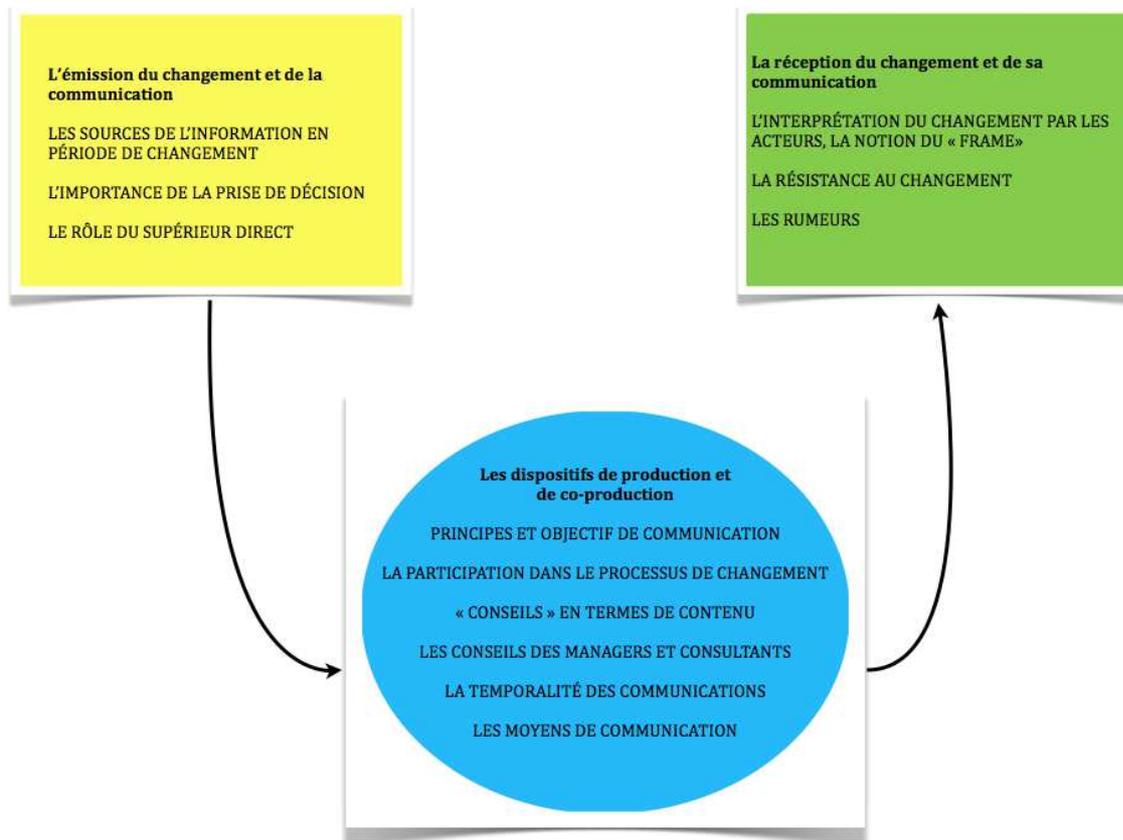
loin d'être consensuelle même si certaines distinctions semblent être acceptées comme la différence entre changement déterministe et volontariste<sup>1</sup>.

Le changement est vu aujourd'hui comme le « maître mot qui caractérise les nouveaux milieux de travail » (Schermerhorn, et al., 2002). Dans ce contexte de changement permanent, le fossé entre la sphère du travail et celle de l'économie et de la finance ne cesse de s'élargir et les dirigeants se trouvent désormais dans une situation délicate où ils attendent des salariés compétence, initiative et implication (Crozier, 1989) tout en prenant des décisions stratégiques de plus en plus difficiles à expliquer (Morillon, 2006, p.85). En revanche, nombreux sont les employés qui veulent être entendus et informés. Pourtant, dans la littérature relative à la gestion du changement, c'est seulement dans les décennies 1980 et 1990 que le facteur humain commence à prendre de l'importance (Brouwers, et al., 1997). De son côté, la communication ne fait son apparition dans les études sur le changement que dans les années 1990 et 2000. Les spécialistes en gestion du changement soulignent unanimement son importance en précisant que sa qualité influencera la réussite du changement (Strebel, 1996). Les auteurs envisagent donc bien « la nécessité de la communication mais ils la perçoivent surtout de manière instrumentalisante » (Cordelier, & Montagnac-Marie, 2008, p.11).

Cette revue de la littérature de 84 articles et 13 ouvrages portant sur la gestion du changement et la communication en changement a mis en évidence différentes dimensions- clés du processus de communication en période de changement. Nous les avons organisés selon le schéma classique de la communication ci-dessous.

---

<sup>1</sup> Pour lire davantage sur les différentes définitions du changement, voir notamment Meier et al. 2007 ; Ford & Ford 1995 ; Schermerhorn et al.2002 ; Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas 2012.



Du côté de l'émission, la littérature porte un intérêt particulier aux sources d'information en période de changement, qui produit la communication en changement. Plus précisément, elle met en exergue l'importance de la prise de décision construite et argumentée de façon objective et factuelle. Parmi les acteurs-clés de l'émission et de la transmission de la communication, la littérature met en avant le supérieur direct ou plus généralement la hiérarchie intermédiaire. Elle a une place privilégiée au niveau de la relation, des contacts réguliers, directs et informels qu'elle peut avoir avec les employés. De nombreux auteurs soulignent d'ailleurs que, face à des situations d'incertitude, les employés se tournent en premier lieu vers le supérieur direct pour obtenir de l'information (Armstrong, 1994).

Du côté des destinataires de la communication, l'analyse de la littérature épingle la question de l'interprétation du message. Discutant de la notion de cadre de références, nous sensibilisons ici le lecteur au fait que les destinataires de par leur expérience, leur formation, leur histoire au sein de l'organisation interpréteront le projet de changement de façon hétérogène. Nous abordons, ensuite, de façon très détaillée la question de la résistance au changement qui est souvent perçue par les dirigeants comme un frein et comme une réaction négative à une décision. Selon certains auteurs, il est nécessaire de ne pas seulement considérer cette posture de manière négative. En effet, cette attitude ou ce comportement peut témoigner d'une réflexion complexe de l'individu, allant jusqu'à exprimer dans certains cas un sentiment de loyauté vis-à-vis de l'organisation. Pour les employés, ce sont les conséquences concrètes du changement et leur impact sur leur propre situation qui sont 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).

Les rumeurs, en tant que phénomène de communication, sont répandues au sein des organisations et sont particulièrement présentes en période de changement. En effet, elles sont souvent considérées comme des sources d'informations majeures pour les employés en période d'incertitude. Elles sont souvent la conséquence d'un manque de communication ou de communications inappropriées.

Entre l'émetteur et le destinataire se joue la question de la production et de co-production de la communication en changement. Nous avons relevé une série de processus de production et d'éléments dans ou sur lesquels les acteurs émetteurs et destinataires de la communication peuvent jouer un rôle plus ou moins grand. Nous les énumérons ci-dessous sous forme de questions.

- Quels sont les objectifs ou principes qui sous-tendent la communication en période de changement ? S'agit-il de favoriser l'écoute, d'informer, de préparer les employés au changement ?
- Comment faut-il élaborer le contenu du message ? Doit-il être exhaustif ? Doit-on le simplifier ou le changer en fonction du public ciblé ?
- Les employés doivent-ils participer au changement ? Si oui, quand ? Comment doit s'organiser cette participation ? Est-elle possible avec tous les employés ?
- Quand faut-il communiquer, quel est le bon timing, le rythme adéquat dans la communication en changement ?

Sur base de ces questions, nous avons ensuite recensé dans la littérature 104 recommandations pour communiquer en période de changement. **Ces recommandations sont essentiellement générales, superficielles et instrumentalisantes.** Selon nous, les modèles de communication en période de changement analysés prônent une approche normalisée de la communication. Normalisée dans le sens où l'ensemble des principes et actions proposés semblent s'y

appliquer de façon régulière, sans nuance, indistinctement ou invariablement quel que soit le type de changement (par exemple : fusion, restructuration, réduction du personnel, etc.) et la phase de communication (avant, pendant, après) dans laquelle l'entreprise se trouve. De plus, les individus destinataires de la communication y sont considérés comme un ensemble homogène et non-différenciable auquel l'entreprise se doit de communiquer de façon uniforme. Cette approche normalisée est **en décalage avec la tendance actuelle à l'individualisation du rapport au travail.**

### 3. La question du rapport au travail

L'objet de cette partie vise à produire une analyse historique de la question du bien-être au travail en mettant en interaction trois éléments explicatifs : la société, l'organisation et l'individu. C'est donc l'émergence d'une notion clé – le bien-être – qui est étudiée au cœur des rapports sociaux et de la valeur du travail, des espaces organisationnels et des identités individuelles. Quatre étapes structurent le raisonnement de cette contribution :

- l'examen de la définition extérieure et unilatérale du bien-être issue des 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 virtuelles<sup>2</sup>) de création d'épanouissement.

Cette partie du travail théorique est organisée en deux grandes sections, construites à partir de périodes historiques déterminées. 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 ».

En finalité, à l'issue de cette analyse théorique des liens entre société, organisation et individu(s), autour de la question du bien-être et de l'épanouissement, nous pouvons constater de profondes mutations de la définition même de ce qu'est le rapport au travail.

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire se situant uniquement dans les discours et non les actes.

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 permettant à l'individu de construire son identité s'inscrit dans la complexité du monde et des individus eux-mêmes.

Au sein de l'espace de travail organisé, se repèrent des injonctions paradoxales qui témoignent d'une multiplicité de « bons » choix et de « bonnes » décisions possibles. Par exemple, on demande de plus en plus au personnel de donner son avis sur l'organisation et son évolution mais dans des espaces contrôlés par l'organisation. Dès lors, l'action collective, pour répondre à l'incertitude que génère le changement, se marque par la mise en œuvre de multiples systèmes de règles du jeu, fruits de compromis mais aussi de rapports conflictuels de force. Ces règles structurent, facilitent, contraignent l'action en période de changement et produisent des ordres locaux, stables et pourtant temporaires (et donc instables à terme).

Cette évolution du lien social conduit à une tension forte entre l'individu et la société au point, comme le souligne 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.

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 un désintérêt pour l'organisation et ses projets et à une démobilitation de l'individu.

En résumé, 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.

#### **4 . 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.

#### 4.1. 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 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 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). 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.

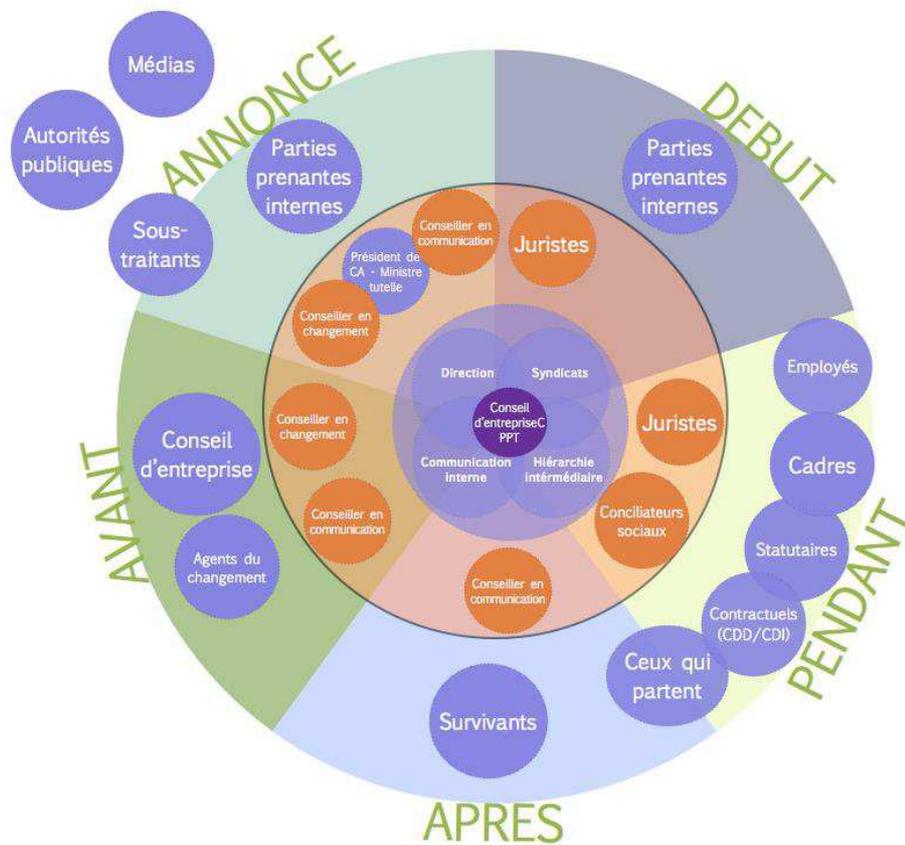
**Deuxième constat, une dégradation du dialogue social** et une perte de confiance dans la valeur ajoutée de ce dialogue. Cette dégradation trouverait son origine, selon Janine Cornet (experte en communication du changement), d'une part dans la volatilité des dirigeants actuels qui ne sont pas prêts 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.** Les entreprises privées de grande taille sont pour la plupart devenues des filiales d'organisations internationales.

**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 aux décisions managériales. Le cas de figure ultime est qu'il soit intégralement réduit au silence.

#### **4.2. 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).



Les parties prenantes en période de changement. copyright. Dorjean & Lami

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), prendra 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 plaçons 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.

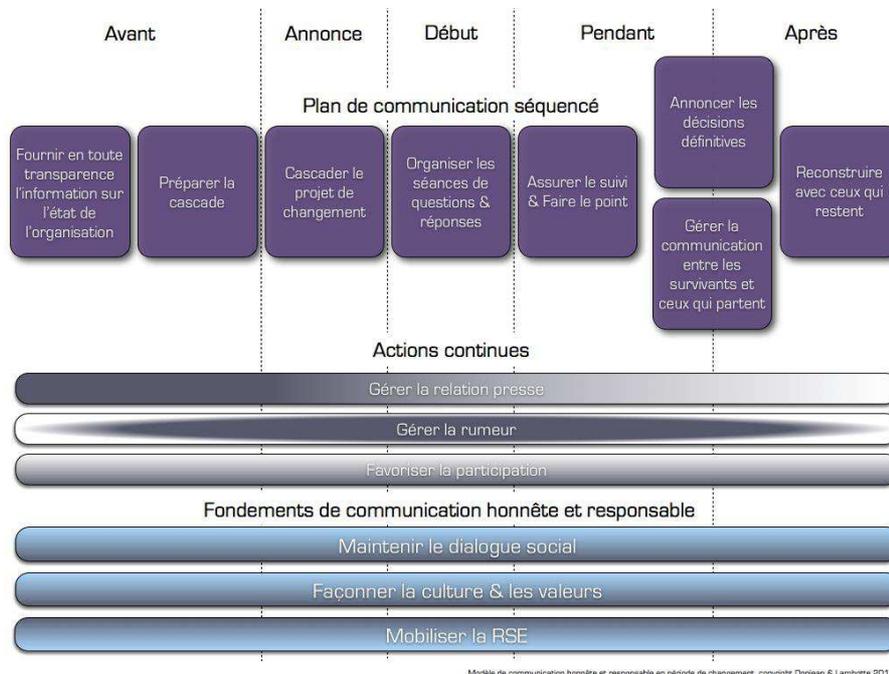
### **4.3. Les actions et les fondements de la communication honnête, transparente et responsable**

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.

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 avec les syndicats est possible et souhaitable avant l'annonce du changement proprement dit ;
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 coexistent 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.

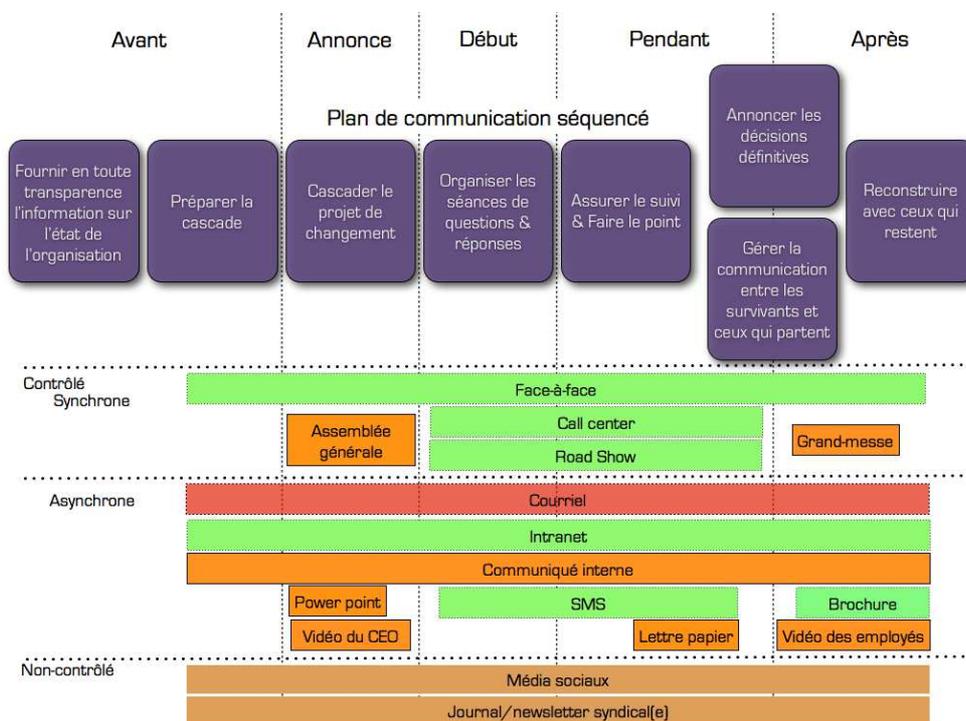
**Nous recommandons** :

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.

### 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-pointillé = recommandé, orange-continu = utilisé mais risqué, rouge-vert = non recommandé, brun = hors de contrôle de l'organisation.



Répertoire de canaux de communication en période de changement: copyright Donjean & Lambotta 2012

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.

## **Bibliographie**

- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition : a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621
- 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.
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris : Interéditions.
- Donjean, C. (2008). *La communication interne*. Edipro.
- 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.
- 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.
- 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.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Paris: Village mondial.
- Scieur Ph., *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Paris, Armand Colin, 2011a.

- Wojtecki, J., Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual: Volume 2, Consulting*, 1-16.
- 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*,

