

## Changement Organisationnel et Communication Interne : une introduction

### Introduction :

La notion de **changement** apparaît fondamentale dans les sciences humaines mais aussi dans la vie de tous les jours. Les êtres humains en général recherchent la stabilité et la prévisibilité : ils souhaitent pouvoir prédire à tout moment ce qui va se passer autour d'eux. Mais en même temps et paradoxalement, ils aiment aussi la nouveauté et l'excitation que peut susciter le changement, qui se présente alors comme un remède contre l'ennui et la morosité.

Comme toute entité vivant au cœur d'un système, **l'organisation** est soumise à des pressions tant externes (conjoncture internationale, surveillance des médias, concurrence, marchés financiers...) qu'internes (actionnaires, syndicats, résultats...). Qu'elles soient exogènes ou endogènes, ces pressions obligent l'organisation à changer. Elle peut alors opter pour une **démarche proactive**, l'organisation anticipant et engendrant son propre changement, ou répondre par une **démarche réactive** qui consiste à s'adapter pour ne pas disparaître.

**La communication interne** englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise, d'un établissement ou d'une organisation. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre : chacune a ses habitudes (tutoiement, réunions périodiques...) et ses outils (journal interne, boîte à idées, tableau d'affichage...). La communication interne consiste finalement à **gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation**. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins) et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

### 1. Les raisons du changement

Les organisations existent dans un environnement qui leur fournit des opportunités mais qui peut aussi menacer leur existence même. Parmi les pressions qui poussent les organisations à changer, on note plus particulièrement l'accroissement des connaissances, les progrès techniques, l'évolution des systèmes de valeur et l'internationalisation des économies. La combinaison de ces facteurs crée un **environnement de plus en plus concurrentiel** et changeant autour de l'entreprise, l'obligeant à des efforts d'innovation de plus en plus poussés.

### 1.1 L'accroissement des connaissances

Le niveau général d'éducation de la population s'élève, le nombre de jeunes qui vont à l'université augmente et la formation permanente se développe. On assiste dès lors à une explosion des connaissances dans tous les domaines et le nombre de chercheurs n'a jamais été aussi important que depuis les années 1970.

Dans les entreprises qui opèrent dans les secteurs de pointe (aéronautique en tête), les dépenses en recherche et développement, en formations et en logiciels, soit **l'investissement immatériel**, représentent un montant égal à **l'investissement matériel** (bâtiments, machines, etc.). Ce type d'entreprises a en effet tout à gagner à mettre au point des produits innovants qui n'existent nulle part sur le marché et qui utilisent les dernières technologies.

### 1.2 Les progrès techniques

Allant de paire avec l'accroissement des connaissances, les progrès techniques ne cessent de s'accélérer et les étapes se raccourcissent entre les inventions majeures. Notre époque est marquée par la révolution des **nouvelles technologies de l'information et de la communication** (NTIC). Elles transforment tous les secteurs d'activité. Leur diffusion s'est effectuée de manière très progressive dans les économies, mais elles ont transformé de manière considérable les conditions de travail dans les entreprises.

Ces changements techniques accélérés obligent les entreprises à des efforts de recherche et de développement de plus en plus poussés car les produits subissent un **rythme d'obsolescence de plus en plus fort**, tandis que leurs **cycles de vie sont de plus en plus courts**. Pour relever ces défis, il faut des structures de plus en plus flexibles, non seulement dans l'organisation des entreprises mais aussi dans les esprits qui les animent.

### 1.3 De nouvelles valeurs

Les générations nées après la deuxième guerre mondiale ont des niveaux d'éducation et des systèmes de valeurs bien différents de celles qui les ont précédées. Elles sont contemporaines de la montée de la **consommation de masse**. Celle-ci a d'abord été centrée sur des produits et des biens de première nécessité (nourriture, transport, logement, etc.) alors qu'elle se porte maintenant sur les services et les loisirs, soumis aux effets de mode.

Les conditions de travail ont également évolué et avec elles, c'est la représentation même du travail qui a changé. Le taylorisme a en effet laissé place à des formes plus souples d'organisations, dans lesquelles les ouvriers ont plus de responsabilités et d'autonomie.

La main d'œuvre se comporte aussi différemment : elle manifeste **moins de fidélité** et de loyauté envers l'entreprise.

Par ailleurs, d'autres valeurs sont apparues : l'égalité sociale, la protection du consommateur, celle de l'environnement que l'on a pris l'habitude de désigner par le terme de **responsabilité sociale et environnementale des entreprises** (RSE) et pour lesquelles il se crée chaque jour de plus en plus de labels, de normes et de certificats attestant du respect des entreprises à leur égard. Ces valeurs sont en effet devenues importantes à l'heure du réchauffement climatique et des enjeux environnementaux d'ordre planétaire.

Les entreprises sont désormais poussées à relever des défis nés des attentes nouvelles des consommateurs, de leurs employés et de l'opinion publique. Tout semble même indiquer que ces pressions vont s'accroître avec le temps et que les entreprises auront de plus en plus un rôle à tenir dans la satisfaction de ces attentes.

#### 1.4 L'internationalisation des économies

« Un monde qui rétrécit » est une expression que l'on utilise généralement pour décrire **l'interdépendance croissante des économies**. Cette interdépendance s'est manifestée d'abord par l'interpénétration commerciale croissante des économies.

**Dans les années 1960 et 1970**, on a assisté à un processus de **multinationalisation des entreprises**, ce principe consistant en la création de filiales dans de multiples pays, pilotées par un centre commun, situé dans un pays déterminé. **Dans les années 1980**, la multinationalisation a été supplantée par un processus de **globalisation** ou de mondialisation, où de plus en plus de marchés prennent une ampleur et un caractère mondiaux, régis par des normes globales : les systèmes de recherche et de production technologiques sont dominés par des réseaux de laboratoires industriels opérant au niveau mondial dans des situations de coopération/compétition ; les circuits et marchés financiers sont intégrés au niveau mondial grâce aux possibilités offertes par les progrès des télécommunications et de l'informatique.<sup>1</sup>

Cette interdépendance entre les économies qui ne cesse de croître, tout en prenant des formes inédites, oblige de plus en plus d'entreprises à prêter attention à ce qui se passe dans l'ensemble du monde et à s'y adapter.

⇒ Les entreprises sont donc constamment à la recherche d'un équilibre approprié entre l'adaptabilité à un environnement changeant et l'efficacité organisationnelle. Cette dernière dépend du degré de stabilité qui règne au sein de l'entreprise, stabilité qui repose sur des structures bien formalisées et des règles bien définies. Si l'environnement reste constant, ces structures contribuent à l'efficacité de l'entreprise. Mais si l'environnement se transforme rapidement, les entreprises trop fortement structurées font alors preuve de rigidité et manquent de flexibilité, ce qui peut conduire à leur disparition.

Face à ces multiples facteurs qui les obligent à s'adapter en permanence, les entreprises doivent donc parvenir à trouver un équilibre pour être tout à la fois efficaces grâce à leur organisation interne et suffisamment adaptables pour intégrer des changements. Dans cette recherche, elles se heurtent à un obstacle de taille : **la résistance au changement**.

## 2. La résistance au changement

L'entreprise doit pouvoir réagir aux changements externes auxquels elle est confrontée par des changements internes afin de pouvoir maintenir sa place sur le marché. Or le phénomène des résistances

---

<sup>1</sup> JABES, Jak, « Changement et développement organisationnel » in AUBERT, Nicole, GRUERE, Jean-Pierre (et al), *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses universitaires de France, Paris, 1991, p. 596.

au changement est quasi universel et constitue un frein incontournable que rencontrent tous ceux qui sont confrontés à la nécessité de mettre en place un processus de changement.

Le terme **résistance au changement** désigne tout comportement ou toute attitude indiquant un refus de soutenir ou d'opérer un changement proposé. En milieu organisationnel, les agents de changement considèrent généralement cette résistance comme un obstacle à la réussite du changement, cependant ce n'est pas toujours le cas. Les salariés peuvent aussi résister pour préserver quelque chose qu'ils considèrent comme important et qui leur semble menacé.<sup>2</sup>

### 2.1 Pourquoi les salariés résistent-ils au changement ?

Les gens ont de multiples raisons de résister au changement. Parmi elles, on trouve notamment la peur de l'inconnu, la peur de perdre des acquis, l'inutilité réelle ou perçue du changement et le manque de ressources. **La peur de l'inconnu** est l'une des premières raisons apparentes de la résistance au changement : le changement entraîne le doute et l'incertitude face à quelque chose qui est connu et certain, ce qui ne rassure pas les salariés et peut même les angoisser.

Une autre raison de résister c'est bien sûr **la crainte de perdre ce que l'on possède** déjà, qu'il s'agisse de statut, d'argent, d'autorité ou tout autre élément valorisé par la personne. En fait, plus les individus sont investis dans le système existant, plus ils ont tendance à résister au changement. C'est la raison pour laquelle les employés plus âgés ont tendance à résister davantage au changement que les employés plus jeunes. Ils ont souvent plus à perdre qu'à gagner au changement envisagé.

**La remise en cause des aptitudes et des compétences** peut aussi être le résultat de certains processus de changements et à l'origine de résistance. Ce peut être le cas si l'entreprise ne sollicite plus autant qu'avant un employé. L'employé en question peut alors se sentir atteint dans son identité professionnelle. Il arrive aussi fréquemment que des employés ne se sentent pas capables d'accomplir les nouvelles tâches qui leur sont confiées à la suite de changements alors qu'ils se sentaient jusque là tout à fait compétents aux postes qu'ils occupaient.

D'une manière générale, **les habitudes** développées par les individus constituent une source importante de résistance au changement. Faire les mêmes choses de la même façon chaque jour constitue **une forme de stabilité qui engendre la sécurité**. Dès lors, changer les relations auxquelles un employé est habitué et les tâches qu'il a appris à accomplir constitue une source d'anxiété. De même, les changements qui remettent en cause les relations sociales déjà établies dans une unité de travail se heurtent souvent à des résistances.

### 2.2 L'analyse sociologique de la résistance au changement

Il faut bien voir que ce qui compte dans toute résistance au changement c'est la perception qu'a l'individu des effets possibles du changement envisagé. Une proposition de changement peut ainsi ne comporter

---

<sup>2</sup> SCHERMERHORN, John, HUNT, James, OSBORN, Richard, *Comportement humain et organisation*, Éditions Village Mondial, Paris, 2001, p. 505.

aucune menace réelle contre les intérêts d'une personne ; si néanmoins, celle-ci perçoit qu'il existe une menace, c'est alors cette perception qui guidera son comportement. En effet, ce ne sont pas tant les habitudes qui jouent un rôle dans la résistance au changement que l'appréciation raisonnable et instructive que les salariés opèrent des risques que peut présenter pour eux le changement.

Les personnes sont en général d'autant plus favorables au changement qu'elles en perçoivent les **opportunités**, c'est-à-dire les issues favorables les concernant. Mais l'opportunité perçue n'explique pas seule l'attitude plus ou moins favorable au changement. Au-delà de l'opportunité qu'il découvre dans une situation de changement, un acteur sera d'autant plus favorable qu'il pensera détenir la **capacité**, les **atouts** nécessaires pour la saisir. A la notion de capacité, on peut associer la possibilité perçue d'avoir de l'influence sur les circuits de décision et à celle d'atouts, on peut associer des compétences plus ou moins stratégiques par rapport au changement envisagé. Ces trois concepts issus de l'analyse stratégique, opportunité-capacité-atout, peuvent expliquer une part importante de la variance concernant l'attitude face au changement.<sup>3</sup>

La résistance au changement constitue donc un problème sérieux dans la mesure où, d'une part elle peut retarder la mise en place de réformes indispensables à la bonne marche de l'entreprise, et d'autre part, elle peut aboutir, du fait de la méfiance suscitée, à **une baisse générale du moral dans l'entreprise et à une baisse de la productivité**. Il est donc important de bien préparer un changement avant de l'annoncer aux salariés et de mettre en place pour cela une communication adéquate, ciblée et efficace.

### **3. La communication interne comme soutien au changement**

Tout changement bien pensé dans une entreprise est un processus complexe qui se gère en terme de communication interne sur le moyen et long termes. Multidimensionnel dans son appréhension et laissant rarement indifférent ceux qu'il touche, le changement est un phénomène qui demande beaucoup d'attention. La communication interne a donc un grand rôle à jouer pour l'aider à se faire accepter sans trop de résistance.

#### **3.1 La gestion du changement**

Les responsables de la communication interne sont des acteurs de la construction du projet de changement en termes d'objectifs, de moyens, de plans d'action et de modalités de suivi. Chacune de ces étapes est importante pour garantir la transmission puis l'adhésion aux messages. Cependant, au préalable, il faut se poser quelques questions et savoir se mettre à la place des dirigés et de leurs attentes :

- **Que se passerait-il si on ne changeait pas ?** Il s'agit ici de leur prouver que le changement est nécessaire et que l'on ne demande pas de changer pour le plaisir.

---

<sup>3</sup> IGALENS, Jacques, LOIGNON, Claude, *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Éditions Maxima, Paris, 1997, p. 110.

- **Quel sera le résultat du changement ?** L'objectif est de prouver l'utilité du changement en explicitant clairement les modifications que l'on souhaite mettre en place. Les salariés doivent sentir que le projet de changement a été réfléchi et qu'il s'appuie sur la réalité du marché et de l'environnement.
- **Que gagne-t-on à accepter de changer ?** L'intérêt est, nous l'avons déjà vu, un des facteurs déterminants pour susciter l'adhésion. Le projet doit en effet s'inscrire dans une relation gagnant-gagnant.<sup>4</sup>

### 3.2 Rôle de la communication interne dans la gestion du changement

Il fut un temps où il suffisait que le patron annonce de façon directe et unilatérale les changements devant une assemblée d'ouvriers pour qu'ils en soient tenus informés et que la production reprenne aussitôt. Aujourd'hui, les salariés ne sont plus dans des situations où ils ont juste à répondre à des ordres : ils doivent comprendre les marchés, la place que l'entreprise y tient et les évolutions prévisibles. Quels que soient leur travail et leur fonction, ils participent et sont concernés par les changements qui affectent leur entreprise. Eux aussi doivent s'adapter, changer de méthodes de travail, utiliser des techniques différentes, modifier leurs habitudes. Encore faut-il qu'ils en comprennent les raisons, qu'ils les acceptent et deviennent eux-mêmes les acteurs de ces réformes qui s'imposent à tous. C'est là que la communication interne doit jouer son rôle. On va lui demander d'accompagner le changement et de le faire accepter dans le quotidien.

Le premier rôle de la communication interne porte sur deux points : la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacrés au projet. **La présentation de la finalité** permet à chacun de comprendre le sens du projet de changement et éventuellement de s'y projeter. **L'annonce des moyens** a elle pour objectif de rassurer les personnes impliquées par le projet. L'existence de zones de négociation concernant les différentes voies autorise les salariés à participer activement à la définition des modalités du changement. La condition de l'adhésion se trouve dans la qualité de cette participation.<sup>5</sup>

Le rôle de la communication interne ne consiste donc pas uniquement à véhiculer le message de la Direction générale concernant les justifications et les nécessités du changement, il doit permettre également de **créer des espaces d'échange entre groupes et entre personnes**. Qu'il s'agisse de réunions, de forums, de communication écrite ou orale, en participant à ces espaces d'expression chaque partie intéressée au changement peut à la fois exprimer ses interrogations et obtenir des explications. Il est important de gérer au mieux les incompréhensions et les différents types de résistance. La communication interne et la Direction devront aider les managers à apporter des réponses dont les objectifs sont différents : expliquer, former, donner l'exemple, débattre, convaincre, rassurer etc.

Pour l'entreprise, informer, rassurer, impliquer sont des enjeux très importants car souvent les objectifs semblent de plus en plus difficiles à atteindre dans un contexte de changement quasi permanent et de fonctionnement en flux tendu. La communication n'atteindra ces objectifs que dans la mesure où elle sera associée le plus tôt possible au projet de changement stratégique.

---

<sup>4</sup> DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne : stratégies et techniques*, Éditions Dunod, Paris, 2005.

<sup>5</sup> DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne : stratégies et techniques*, Éditions Dunod, Paris, 2005.

### 3.3 Trois contextes sensibles de changement où communiquer est primordial

Parmi les nombreux types de changement que peuvent connaître les organisations, trois sont particulièrement révélateurs de l'importance de la communication interne pour en assurer le succès : **la fusion interorganisationnelle, l'arrivée d'un nouveau dirigeant et la restructuration interne**. Ces trois exemples sont cités dans l'ouvrage *La communication interne : stratégies et techniques* signé par Jean-Marc DÉCAUDIN et Jacques IGALENS et sont succinctement présentés ci-dessous.

#### ➤ La fusion

Il s'agit de l'association de deux entreprises A et B qui donne une nouvelle entreprise C. La fusion peut consister également en l'absorption de B par A. Elle est un contexte de changement particulièrement délicat, source de tensions. A cela plusieurs raisons : tout d'abord par ses enjeux, en terme de culture (**1+1 = 1**) et de résultats (**1+1 doit être supérieur à 2**), ensuite à travers les conséquences en terme de mobilité géographique et/ou fonctionnelle du personnel (risques de doublons).<sup>6</sup>

Pour réussir l'intégration, la communication interne et la Direction des ressources humaines travaillent ensemble, chacune avec ses méthodes et ses outils. Dans ce domaine, la règle d'or consiste à se mettre à la place des uns et des autres afin de comprendre les changements en cours pour évaluer les besoins en termes de communication.

L'objectif premier consiste à ne pas regretter le passé et à donner envie de s'intégrer pour les « fusionnés » et d'intégrer pour les « fusionnants ». On peut, pour ce faire, proposer une **plate-forme d'accompagnement**, une **journée portes ouvertes** pour permettre aux salariés de découvrir les nouveaux locaux. Par ailleurs, il est conseillé d'adopter un **nouveau logo** et une **nouvelle charte graphique** symbolisant la fusion afin de démarrer sur un socle commun et de ne pas favoriser l'une ou l'autre des deux parties.

#### ➤ Le changement de dirigeant

L'arrivée d'un nouveau dirigeant crée un contexte sensible dans lequel la communication interne a un rôle stratégique à jouer. Le nouvel arrivant doit s'attacher à mobiliser le personnel autour de lui et utiliser la communication interne pour cela. D'abord il va jouer le rôle du dirigeant charismatique en utilisant son esprit d'initiative, sa capacité à motiver et son empathie, puis il va accentuer son leadership.

Même si la communication interne a un rôle à jouer pour créer et diffuser l'image du nouveau dirigeant, son rôle ne se limite pas à cela. Il lui appartient aussi de trouver des moyens pour associer à la prise de fonction du nouveau dirigeant, des motifs de satisfaction auprès des salariés (liés à la gestion des ressources humaines par exemple) afin de valoriser le rôle du dirigeant de façon subtile.

---

<sup>6</sup> DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne : stratégies et techniques*, Éditions Dunod, Paris, 2005.

➤ **Le changement d'organisation interne**

Le dernier contexte de changement abordé est le changement d'organisation interne. Pour diverses raisons, l'entreprise peut décider de remanier son schéma organisationnel, de redéfinir les départements, de modifier les liens hiérarchiques ou de rapprocher des fonctions. Ces modifications ont un impact sur les salariés et sont susceptibles de les déstabiliser. Pour mener à bien ce type de projet, il est conseillé d'informer, dans un premier temps, les salariés sur la nouvelle organisation et ses enjeux. Ensuite, il faut soutenir les salariés en leur prouvant toute la confiance que la compagnie place en eux et en les encourageant pour leur permettre de réussir. Enfin, il faut favoriser l'implication des salariés dans une activité commune afin de leur démontrer l'importance de l'esprit d'équipe. L'objectif de tout cela est de réduire les résistances au changement, de susciter l'adhésion des salariés et de créer une solidarité d'équipe.

**Conclusion**

Le changement est donc quelque chose que rencontrent aujourd'hui toutes les entreprises qui souhaitent s'adapter aux nouvelles tendances du marché, perdurer et rester ou devenir encore plus performantes. Les directions générales doivent donc analyser les tendances qui se dégagent aux niveaux macro et micro économiques pour identifier les évolutions et impulser dans leurs entreprises des programmes de changement.

Cependant, tout changement ne se décide et ne se fait pas sans prendre en compte son impact sur les salariés et sans bien évidemment les y préparer. C'est donc très en amont du processus que doit intervenir la communication interne afin d'initier le projet de changement, de l'accompagner et de le consolider avant d'en évaluer bien plus tard les effets pour procéder aux ajustements nécessaires.

**Aurélié Ginestet** : [aurelie.ginestet@caramail.com](mailto:aurelie.ginestet@caramail.com)

Master MRH IAE Toulouse

### Bibliographie

- d'ALMEIDA, Nicole, LIBAERT, Thierry, *La communication interne de l'entreprise*, Éditions Dunod, Paris, 2004.
- AUBERT, Nicole, Gruère, Jean-Pierre (et al), *Management : aspects humains et organisationnels*, Presses universitaires de France, Paris, 1991.
- BÉAL, Jean-Pierre, Lestocart, Pierre-André, *Entre management et marketing : la communication interne*, Éditions Démos, Paris, 2003.
- DÉCAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne : stratégies et techniques*, Éditions Dunod, Paris, 2005.
- DÉTRIÉ, Philippe, MESLIN-BROYEZ, Catherine, *La communication interne au service du management*, Éditions Liaisons, Paris, 2001.
- IGALENS, Jacques, LOIGNON, Claude, *Prévenir les conflits et accompagner les changements*, Éditions Maxima, Paris, 1997.
- SCHERMERHORN, John, HUNT, James, OSBORN, Richard, *Comportement humain et organisation*, Éditions Village Mondial, Paris, 2001.
- Cours du Professeur Patrice Roussel (« Diagnostic et conduite du changement »), Master MRH IAE Toulouse