

JAOUAD ZERRAD

*Département langues et environnement de l'entreprise- Université Hassan 1er ENCG*

*Université Hassan 1er BP 539 Settat- Maroc*

[zerradjouad@gmail.com](mailto:zerradjouad@gmail.com)

# Communiquer le changement en interne, quelle stratégie pour une appréhension efficace dans les entreprises?

**Abstract**— La communication entre dans la définition même du management. Dans un contexte où l'entreprise fait face à plusieurs changements liés essentiellement à la concurrence rude, à l'évolution technologique et aux impératifs de coût et de qualité, les dirigeants du public comme du privé, sont appelés à revoir leurs stratégies de communication interne, à s'interroger constamment sur les possibilités d'amélioration, d'encouragement et de mesure de la pertinence des moyens adoptés. Ces mutations exigent des partenaires un degré de professionnalisme sans cesse renouvelé et requièrent une stratégie de communication qui intègre ces nouvelles mutations.

**Mots clés:** *Communication- Stratégie- Changement- modèle participatif- contextualité*

## I. INTRODUCTION

L'hypothèse de départ suppose que la communication interne conditionne en profondeur l'introduction du changement et la communication de et autour de celui-ci. La communication interne est un outil porteur de représentations qui puissent devenir un levier de changement en amont et en aval. Elle doit utiliser différents moyens véhiculant des discours et des pratiques adaptés pour réussir l'accompagnement des collaborateurs dans le changement. Les changements à introduire, qu'ils soient incrémentaux ou fondamentaux, (Johnson, 1988) exigent des décideurs d'envisager plusieurs types de communications internes en fonction du type de changement à amener. Penser à la relation entre la communication comme instrument de préparation et de diffusion et le changement implique de considérer cet instrument comme décisif de la structuration du changement et son instauration. La communication interne jouerait ainsi un rôle actif dans ce processus dynamique de conduite de changement. Les axes suivants suscitent un intérêt particulier chez les dirigeants du secteur public parce qu'ils leur permettent de

concevoir une stratégie de communication efficace autour du changement:

- la gestion de la communication interne et du relationnel afin de diffuser la connaissance à propos du changement

- la gestion de l'écoute et du feedback généré par le changement afin de les aider à surpasser leurs craintes, leurs freins ou leurs réticences.

De surcroît, une stratégie de communication interne performante conduirait systématiquement à une performance corolaire et l'adhésion des collaborateurs au changement. Comme tout processus, la communication interne, stratégiquement menée, reste l'outil fondamental pour éviter le désengagement des acteurs concernés. Le sens que prendra le changement est celui appréhendé par les acteurs selon la théorie de l'encastrement (Bernoux, 2004)

## II- La communication interne dans l'entreprise

L'entreprise met en œuvre des dispositifs de communication interne qui combinent l'intérêt humain et matériel. En effet parmi les objectifs assignés à la stratégie de communication on trouve l'optimisation de la rentabilité du personnel et le déclenchement du comportement professionnel approprié. On parlerait donc d'une communication opératoire dans le travail ayant une incidence sur le déroulement du travail. La communication réussie est bel bien celle qui arrive à motiver le personnel: « la communication qui motive est celle qui porte sur la mission productive de l'entreprise et de chacun de ses membres; qui est éclairée par des faits et des méthodes, qui se déroule dans un climat de bonnes relations et qui aboutit à des résultats efficaces »[1] Gélienier souligne avec force les piliers d'une communication interne de l'entreprise. On relève donc les aspects suivants:

*a. Le psychologique:* une communication interne est

celle qui interpelle l'individu dans ses émotions et son affection. La relation entre la communication, le changement et la création de la motivation pour celui-ci chez les acteurs internes est sans équivoque. La communication peut conduire à construire une ou plusieurs représentations positives de son travail ainsi que de ses collègues de travail, « *la communication dans le travail est le plus souvent celle qui permet de transmettre des messages utiles à l'exécution des tâches à tous les niveaux hiérarchiques.* »[2]

*b. La productivité:* elle est étroitement liée au rendement. La communication interne de l'entreprise transmet à l'individu « l'impression d'être utile », d'être un acteur reconnaissable par toutes les entités de l'entreprise. « *Elle fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure du même coup la vitalité de l'entreprise.* »[3] La communication interne n'a donc pas une fonction ornementale insérée dans l'organigramme en répartissant les tâches. Elle n'a pas non plus une fonction mécaniste: telle action n'entraîne pas systématiquement tel résultat. Elle comporte une marge de créativité tout en composant, d'une manière appropriée, avec la conjoncture. Toutefois cette « mission de productivité » ne saurait être atteinte que si elle est contrôlée, orientée et planifiée. Il faut donc lui créer les structures dans lesquelles elle peut se développer et par là s'intégrer dans la vision globale voire stratégique de l'entreprise. La productivité dépend du savoir-faire des dirigeants dans l'art de donner confiance et celui de le communiquer, de le transmettre. Pour que les individus soient réellement productifs il faut associer logique (analyse) et créativité.

*c. La relation :* toute pratique de la communication interne a pour finalité de favoriser les contacts entre les individus. Les prestataires s'engagent dans un processus d'échanges continus dictés par le vécu, le quotidien professionnel. Ces échanges ne peuvent avoir lieu que si les uns acceptent les autres. Parmi les missions spécifiques de la création des relations, on trouve la gestion des zones d'incertitude, la gestion de « l'ingouvernable », la provocation des échanges latéraux et la sélection de certains aspects d'interdépendance profitables aux individus dans l'entreprise. La relation est agissante parce qu'elle amène et active le changement. Ainsi pour jouer le rôle qui lui est assigné la communication interne doit être convenablement structurée et contenue dans des formes qui régulent son fonctionnement. Il faut donc envisager et créer des structures ad hoc qui soient intégratives en prenant en considération les nouvelles données : « *les communications dans les entreprises sont plus ou moins entravées par la division du travail, la hiérarchie, la complexité des structures et le formalisme. Dans les mesures où ces*

*caractéristiques sont présentes, les difficultés qui leur sont associées ont tendance à se manifester* »[4] Le pari est de rendre l'entreprise comme un système vivant grâce à l'adoption des finalités partagées, à l'engagement dans des interactions productives de sens pour la relation professionnelle. C'est donc à travers la communication interne que s'installent la compréhension et l'interprétation communes de la situation de travail, des stratégies élaborées et de tout type de changement introduit. Elle permet de façonner le système de pertinence aboutissant à l'homogénéité des actions. L'entreprise se doit d'instaurer une communication organisée et unificatrice. En définitive, il faut insister sur le fait que la communication interne de l'entreprise s'avère possible si elle est régulée, pensée en termes de planification dans le sens de l'organisation stratégique. Elle n'est pas un fait de mode ou un luxe vécu sans limite et aléatoirement. C'est un investissement déterminant dans une politique d'entreprise. Parce qu'elle « *définit un cadre commun pour l'action, elle permet de mettre en acceptation des normes techniques, identitaires, professionnelles et sociales* » [5]

### III. Le changement, approche compréhensive du concept

Les théories sur le changement remontent aux années 50 et 60 notamment avec les travaux de (Lewin, 1951 ; Cyert & March, 1963 ; Katz & Kahn, 1966). Les organisations étaient contraintes à amener des changements au niveau des structures, des stratégies en raison du développement économique et social. Les facteurs exogènes d'influence reconnus comme déterminant de la nécessité du changement ont donné lieu à la théorie de la contingence structurelle (Emery & Trist, 1963 ; Burns & Stalker, 1966 ; Lawrence & Lorsch, 1967). Le changement étant donc imposé par le contexte externe à l'entreprise sans générer des interférences avec la dynamique intérieure de l'entreprise. Les décideurs cherchent à construire un nouveau système d'organisation structurelle issue d'une compréhension et d'une interprétation du contexte externe de l'entreprise. C'est un changement perçu comme une obligation, voire une fatalité pour l'organisation et non comme une interaction avec son environnement.

L'évolution des théories du changement a connu une révision tant du contenu que des modalités de conduite de celui-ci. Le changement n'a donc d'effet que s'il est appréhendé sous l'angle des acteurs (Crozier & Friedberg, 1977 ; Miller *et al.* 1988, Mintzberg, 2000). L'acteur est considéré comme un élément essentiel par rapport auquel s'organise le changement au sein des entreprises. Il est intégré dans un système de socialisation qui construit et agit sur les identités des acteurs, sujets ou agents du changement (Dubar, 1991, Sansaulieu,

1977). Une vision nouvelle du changement apparaît plus participative et intégratrice à partir du moment où l'on réalise que tout acteur dans l'organisation détient le pouvoir du changement. L'imminence du changement favorise l'émergence de nouveaux enjeux pour les acteurs et pour l'organisation. Quelque soit le positionnement des acteurs, leur contribution au changement est cruciale. Ça leur permet d'obtenir une évolution positive dans l'entreprise. De manière générale, les chercheurs reconnaissent que les organisations évoluent dans une mouvance selon un ensemble de processus de changement permanent guidé par des orientations stratégiques. Le changement ne doit pas être brusqué, il doit être préparé en amont pour qu'il ne soit pas un simple passage d'un état à un autre état. La communication en constitue la préparation en amont et en aval. L'entreprise disposera ainsi des instruments, structures et des représentations de communication interne adaptés pour mener à bien son changement et le gérer dans une perspective d'ouverture, de créativité, de flexibilité et d'apprentissage probant. Le lien entre la communication et la conduite du changement est étroit et sans équivoque. « *Il s'agit d'adapter les structures physiques de l'entreprise à ces changements* » [6] La relation entre la communication et le changement organisationnel implique de considérer la communication comme un instrument de conduite de changement et non comme un simple support d'explication de changement. Elle est intégrée dans la stratégie générale des entreprises. Notre approche est « contextualiste » (Pettigrew, 1987) qui ramène l'analyse de tout changement au domaine où se produit celui-ci, le contexte et le processus de changement. Ce cadre contextualiste implique différentes catégories d'acteurs : DRH, responsables et collaborateurs, différentes cultures... L'analyse du contexte permet de comprendre l'évolution de la stratégie de communication adaptée au changement souhaité. C'est ainsi que l'on peut parler de stratégies multiples de communication du changement en fonction du quoi changer: technologie, stratégie, culture, etc.

#### IV. Communiquer le changement, quelle stratégie de communication adopter?

Le lien entre la communication et le changement n'est plus à démontrer. La communication a comme objectif, entre autres, « *accompagner l'émergence d'un nouveaux modèle d'organisation du travail* » [7]. Chaque organisation est censée faire des choix sur les formes de communication à établir pour conduire le changement organisationnel. Il n'existe pas de modèle universel. Communiquer sur le changement n'est pas une simple narration qui se contente de présenter aux collaborateurs quoi changer et comment le changer. L'approche

communicationnelle du changement fait de celui-ci un construit à la fois individuel et collectif qui implique aussi bien décideurs que collaborateurs. Ainsi elle réduira les oppositions et les résistances loin de toute considération dichotomique qui distingue les « agents du changement » des « destinataires » du changement. Pour s'inscrire dans une dynamique de l'outil-instrument, la communication traduira une vision accessible et simplifiée du changement dont l'objectif est de construire des représentations conceptuelles et pratiques qui dépendent de chaque situation de gestion du changement ainsi que de la rationalité des acteurs inhérente à ce changement utilitariste et/ou téléologique (Boudon, 1986). Les responsables produisent donc de l'information sur le changement, ce qu'on peut appeler une métacommunication autour du changement (expliquer quoi changer, les objectifs du changement) et de l'information instrumentale (comment changer). Le changement introduit de nouveaux instruments de gestion, de nouvelles stratégies et de nouvelles appréhensions. C'est un exercice de volonté qui affecte plusieurs aspects et domaines de l'entreprise: la stratégie, la technologie, la culture[8], etc. Seule la communication peut rendre compte de la dynamique du changement dans les entreprises. On constate donc que toutes les actions en communication sur le changement sont orientées vers la création de la valeur sur ce qu'on veut changer de la réalité organisationnelle. La communication définit les représentations que les acteurs devraient avoir du changement à apporter au sein de l'entreprise, des moyens de réalisation et de mise en œuvre. Elle contribue à la régulation du changement selon les logiques internes de chaque entreprise. Communiquer le/sur le changement s'effectue en tant que processus dont la mise en œuvre dépend des réponses apportées à ces questions :

- Est-ce que la communication sur le changement dépend des variables objectives de l'entreprise comme la taille, l'âge, le secteur d'activité ?
- Quels sont les effets recherchés par la communication sur le changement ?
- Quels sont les outils de communication mis en place pour introduire le changement afin de surmonter la réticence ou la résistance audit changement ?
- Par qui sont-ils mis en œuvre ?
- Quels sont les acteurs associés à la mise en œuvre? Les responsables de la mise en œuvre de la stratégie de communication sur le changement s'engagent dans une démarche évaluative pour en garantir le

succès et la réussite. Des questions prédictives sont à poser en amont et en aval : quelles sont les difficultés rencontrées en cours du processus de communication sur le changement? Quelles sont les stratégies parallèles développées pour y faire face ? Quels sont les résultats tangibles observés, est ce que la stratégie de communication sur le changement a un impact sur l'organisation dans son ensemble ?

La communication interne devrait donc être positionnée au centre de la conduite du changement. Le modèle de communication adopté par les dirigeants serait un modèle intégrateur qui met l'accent sur la communication en tant qu'un processus de gestion qui conduit à des résultats liés aux objectifs du changement souhaité. Il tient donc compte à la fois des dimensions individuelles ainsi que des aspects organisationnels qui constituent un véritable levier de toute démarche d'amélioration continue.

1. Communiquer le changement de la technologie  
Introduire les nouvelles technologies dans une entreprise n'est plus un avantage, c'est une nécessité d'évolution. Le problème se présente au Maroc avec acuité lorsqu'il s'agit du secteur public. Dans la pratique générale, les entreprises communiquent sur le changement technologique par le passage direct à l'action ; les acteurs ne sont pas réunis par exemple pour recevoir des explications et des informations liées à la conduite du changement technologique. Ce dernier est présenté aux collaborateurs comme une nécessité qui déterminera leur engagement personnel dans le processus du changement. Ils engagent des formations sur les nouveaux logiciels ou programmes par exemple. Les acteurs appréhendent difficilement l'écart entre les compétences qu'ils ont et celles requises. On ne communique pas assez sur les étapes du changement, les individus concernés deviennent réticents parce que les enjeux, les objectifs, les nouveaux acquis et les risques ne sont pas clairs pour eux. Les décideurs doivent donc communiquer sur ce changement à comprendre dans le sens de l'amélioration continue et non d'un écart entre les compétences acquises et celles requises pas la nouvelle tâche, le nouveau poste ou les nouvelles structures. Quand les entreprises créent un département numérique, elles devront l'accompagner d'un changement de compétence par recrutement ou développement des acquis chez les individus sollicités pour ce changement afin de les adapter par rapport aux évolutions. L'entreprise s'investira ainsi dans ce processus interne d'assimilation du changement qui sera appréhendé comme une transition et non une rupture (Bridge, 1991)

## 2. Communiquer le changement stratégique :

Le changement stratégique est le plus délicat à communiquer aux employés parce qu'ils le trouvent comme une menace à leurs acquis et à la stabilité, parce qu'il introduit de nouveaux concepts associés à de nouvelles pratiques. La direction commencera par définir les nouvelles orientations stratégiques à mettre en œuvre quitte à expliquer au personnel. Il faudra que chaque employé soit impliqué dans le processus du changement organisationnel en lui communiquant sa raison d'être tant pour l'entreprise que pour les acteurs internes. La communication aura donc double rôle: introduire le changement stratégique et l'accompagner sur la base d'une analyse de la valeur de celui-ci, des processus entamés dans une perspective de qualité/efficacité. Le modèle du changement stratégique descendant de Mintzberg[9] par exemple, exclue la dimension communicationnelle dans la conduite de celui-ci. Toute réorganisation stratégique enclenchée nécessite la mise en évidence à la fois des dysfonctionnements constatés et les différentes interactions entre les instruments de changements et les objectifs de ce changement. La communication sur le changement stratégique, progressivement engagée, est un instrument qui réduit un immobilisme des activités et des structures considéré parfois par les employés comme une source de sécurité. Ceci favorisera une prise de conscience chez les collaborateurs de la nécessité de changer. La communication sur le changement stratégique crée une certaine cohérence entre les pratiques nouvelles à instaurer et les appréhensions des collaborateurs qui définissent leurs comportements réactifs et proactifs à ces changements. Le rôle étant d'optimiser le pilotage du changement stratégique en entreprise où les dirigeants seront amenés à communiquer dans les stades de ce changement : la conception, planification et sa mise en œuvre du processus de changement stratégique. Il s'agit d'une interaction entre concepteur et bénéficiaire du changement. La communication réussira donc à conjuguer le pilotage du niveau Entreprise (définition de la vision, les facteurs clés de réussite, les résultats à atteindre) et la conduite des activités dans leur dimension processuelle. La communication se situera donc au plus haut niveau de définition de la stratégie en ce sens qu'elle met l'accent sur la vision de l'entreprise et sa destination à long terme. Une bonne communication sur la stratégie consiste à anticiper les résistances par une démarche communicationnelle préventive qui allie des actions de communication- encadrement afin de baliser le terrain et analyser les impacts éventuels du changement stratégique. Nous pouvons dire que la communication du changement stratégique relève du management par les méthodes (MBP) qui privilégie l'exploration des impacts sur les activités

de l'entreprise et la capitalisation des pratiques retenues.

### 3. Communiquer le changement de la culture :

La culture de l'entreprise est une partie prenante du système organisationnel qui ne peut être étudié de manière monolithique. La diffusion et la protection de la culture de l'entreprise dépendent des processus de mise en œuvre de celle-ci ainsi que des facteurs structurants. Le processus interne de la communication « de » et « sur » la culture renvoie à la dynamique des interactions entre les différents acteurs de l'entreprise. Pour la définir, nous n'aborderons pas le concept dans sa dimension sociologique ou anthropologique (culture nationale, identitaire, culture locale, etc.) la définition retenue puise ses origines dans la science du management. La culture de l'entreprise est « constituée par l'ensemble des normes, des valeurs, et des modes de pensées, qui marquent le comportement des collaborateurs de tout niveau et qui modèlent le cadre de référence de l'entreprise »[10]. « qui se manifestent par des productions matérielles et symboliques »[11] Le changement affectera donc des abstractions qu'il faut mettre en œuvre dans le quotidien de l'entreprise. La culture de l'entreprise est une formalisation d'un ensemble de valeurs de fonctionnement humain, professionnel interne et externe. Pour la changer, il faut agir sur ce formalisme, sur la temporalité ainsi que sur le contenu de la culture instaurée au sein de l'entreprise. Une telle approche n'est pas aisée en raison de l'aspect statique d'une culture d'entreprise. Le débat s'élargit davantage lorsqu'on intègre les variables sociologiques d'une entreprise en l'occurrence le contexte marocain qui influence considérablement sur les identités des collaborateurs. Communiquer le changement de la culture de l'entreprise revient à prévoir les réticences des collaborateurs, à décider de la stratégie de communication optimale pour créer l'adhésion de tous les collaborateurs, à contrôler les interprétations, les représentations et la concrétisation de cette culture. Tout système de communication mis en place à cette fin ne devra pas être subordonné à la stratégie de communication globale. Le changement de la culture va dans les deux sens; horizontal et vertical pour une appréhension en profondeur. La culture de l'entreprise est élaborée dans un cadre de référence cohérent avec les valeurs de fonctionnement et les comportements humains. Le processus communicationnel relatif à la culture de l'entreprise peut être la source d'un haut niveau de performance. Une bonne communication peut engendrer des comportements productifs et des représentations individuelles et collectives de la culture d'entreprise favorables au travail au sein de l'organisation. Elle permet aux collaborateurs d'aligner les efforts,

d'harmoniser les actions orientées par la culture suffisamment expliquée et communiquée par les dirigeants. Le modèle préconisé dans ce sens est le modèle participatif. On ne se contente pas d'informer sur la culture de l'entreprise mais on implique les acteurs pour manager la culture et manager avec la culture.

L'entreprise contribue donc à aider les collaborateurs à s'accomplir dans leur quotidien aussi bien professionnel qu'interpersonnel. Communiquer sur la culture de l'entreprise revient à dire que l'entreprise s'inscrit dans la démarche anticipatrice afin d'éviter les dysfonctionnements face à la culture instaurée tels : l'adhésion, la résistance ; « l'exta-conformisme », le « non conformisme », etc. cela suppose aussi la régulation des comportements des collaborateurs, les représentations collectives véhiculées par la culture et expliquée par la communication et la cohésion groupale au-delà des tactiques individuelles d'adhésion à cette culture. Les organisations peuvent se différencier en créant une stratégie de communication interne qui place la culture au plan d'une adhésion raisonnée et partagée par tous. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que communiquer sur la culture de l'entreprise est un processus fortement influencé par les caractéristiques de la personne qui transmet l'information sur ladite culture.

Par ailleurs, la communication a pour objectif et effet de limiter le formalisme dans la transmission de la culture d'entreprise. Au lieu de se confiner dans la charte, la culture pourrait être transmise et expliquée lors des rencontres dans des échanges continus, interactifs voire informels afin de pouvoir mesurer l'écart entre la compréhension des acteurs et le contenu de la culture à communiquer. Communiquer sur et la culture de l'entreprise est susceptible de générer une compréhension complète de sa propre situation en rapport avec la culture et la performance au travail.

### Conclusion

Le projet de conduite de changement requiert une stratégie particulière indissociable d'une stratégie de communication interne. La problématique du lien entre communication et conduite du changement amène les dirigeants à se doter de moyens et d'instruments de communication efficaces pour développer l'adhésion au changement chez les collaborateurs. Il s'agit en quelque sorte de « justifier le changement par une stratégie de communication adéquate. La communication contribuera à l'appropriation des connaissances sur le changement, à viser plus qu'un seul niveau de l'organisation : technologique, culturel et stratégique. La communication serait un outil d'aide à la l'adhésion au changement et non

un instrument de contrainte pour subir ledit changement. Il y a donc une obligation de changer et la transmission de cette obligation consentie. La communication sur le changement devrait inclure des éléments de l'outil relatifs aux procédures du changement, à ses objectifs. Les collaborateurs développeront des capacités fondamentales d'appréhension du changement par les facteurs d'évolution interne (structuration, technologie, culture, etc.) et externes (les marchés, les clients, etc.) dont la communication assure la conjonction. Le changement passe donc par l'instauration d'une série d'apprentissage sur le changement en lui-même et les procédures de celui-ci.

## REFERENCES

- [1] GELINIER (Octave), Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Paris, édit d'organisation, 1984, P43
- [2] LEPLAT (Jacques) et CUNY (Xavier), Introduction à la psychologie du travail, Paris, PUF, 1977, P189
- [3] DETRIE (Philippe) et BROYER, La communication interne au service de management, Paris, 2001, 2<sup>ème</sup> édit°, P30
- [4] ROJOT (Jacques) « et BERGMANN (Alexandre), Comportement et organisation, Paris, Librairie Vuibert, Avril, 1989, P348
- [5] Chauvin (Dédier), « la formation comme vecteur de communication : le cas d'une entreprise française de vente en cosmétique », Communications organisationnelles, objet, pratiques, dispositifs, Delcombre Pierre (Textes réunis par) Presse universitaire de Rennes, 2000, P119
- [6] Jouyeau (Anne), « du « que changer » au « comment changer » : analyse de l'interaction entre gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et changement organisationnel », in : Gérer les compétences des compétences aux processus, cas d'entreprises et perspectives théoriques, AGRH, Librairie Vuibert, Octobre 2003, P 129
- [7] Miege (Bernard), La société conquise par la communication, PUG, Paris, 1989, P55
- [8] Vu l'aspect limitatif de notre communication, nous traiterons ces trois domaines du changement dans la perspective d'élargir notre champ d'étude à d'autres dimensions du changement
- [9] Mintzberg H., B. Ahlstrand et J. Lampel (), « Transformer l'entreprise », in Jacob R., Rondeau A. et Luc D. (dir), Gestion, Revue internationale de gestion 2002, HEC Montréal, Collection « Racines du savoir », PP 79-82
- [10] Probst (Gilbert J.B). Mercier (J-Y). Bruggimann (O). Rakotobarison (A). 1992, Gérer le changement organisationnel, Les 2ditions d'Organisation, Paris, P 31
- [11] Delavallée (Eric). La culture d'entreprise pour manager autrement, surmonter les résistances culturelles, Editions d'Organisation, 2002, P32