

Université A. Mira Bejaia



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Faculté des sciences Economiques, Commercial et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion
Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme Master

Spécialité : Management

Thème :

**Comment la communication interne peut-elle être un
levier pour accompagner la conduite du
changement ?**

Présenté par :

AZI Noura

AZROU Djida

Encadré par :

Dr OUAUDIA Lounis

Session Juillet 2021

Remerciements

On remercie le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiées.

On tiens à remercier notre cher encadreur Mr Aoudia Lounis, directeur de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et rigueur, la préparation de ce mémoire de fin d'études, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profondes gratitude.

Ensuite à Messieurs et Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.

A Mr Bouycher Abdelouahab qui a contribué au bon déroulement de notre stage pratique, pour sa disponibilité malgré les contraintes professionnelles. Il nous a accordé beaucoup de son précieux temps et qui a été patient avec nous malgré sa lourde charge de travail.

A toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de notre mémoire.

Dédicaces

*Je dédie ce travail à tous ceux que je porte dans mon
cœur*

*Je dédie ce modeste travail, à mes très chers parents qui
n'ont épargné*

*Aucun effort pour m'instruire et qui ont fait preuve de
beaucoup de*

*Compréhensions et de sacrifices, qu'ils trouvent ici le
témoignage de*

Mon profond respect et ma reconnaissance.

*A mes adorables frères Toufik, Lotfi, Siefedine et A ma
chère*

Sœur Nourhane qui mon beaucoup soutenu

A monsieur Haouali Lounas pour vous grande aide

*A Tous mes amis proches et à toutes les personnes qui
ont*

*Contribué de près ou de loin à la réalisation de ce
mémoire*

A mes chers cousins

A toute la famille Azi

Noura

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à.....

*Ma famille qui ma soutenue grâce à elles je suis
arrivie là où je suis.*

*Mes ami(e)s (Rassim, Hanane, Yasmine, Noria,
Amina, Souhila) qui ont été là.*

*Et à tous ceux qui ont contribué à la réalisation de
ce mémoire.*

Djida.

Liste des abréviations

DRH : Direction Ressources Humains

CI : Communication Interne

RTC: La Région De Transport Centre Bejaïa

MNT: Département Maintenance

PTO: Département Protection Des Ouvrages

TNF: Département Travaux Neufs

ATR: Département Approvisionnement Et Le Transport

HSE: Hygiène, Sécurité, Environnement

SIE: Sécurité Interne De L'entreprise

Liste des figures

Figure n° 1: le fonctionnement de la communication interne	4
Figure n° 2: La subordination au domaine social	8
Figure n° 3: La spécialisation et l'autonomie	9
Figure n° 4: L'intégration	10
Figure n° 5: Les types de la communication interne.....	13
Figure n° 6: La communication descendante	14
Figure n° 7: Le processus de la communication interne.....	15
Figure n° 8: Les catégories de facteurs qui freinent la communication interne.....	26
Figure n° 9: Matrice du changement	41
Figure n° 10: Les phases et les étapes du changement.....	47
Figure n° 11: les causes de la résistance au changement	56
Figure n° 12: Activités principales	68
Figure n° 13: Organigramme de la RTC	71
Figure n° 14: Organigramme du département passation des marchés.....	76

Liste des tableaux

Tableau 1:L'historique de recherche sur le changement organisationnel	36
Tableau 2: Répartition de l'échantillon selon le genre	77
Tableau 3:Répartition de l'échantillon selon l'âge	78
Tableau 4: La répartition de la population selon le niveau d'instruction	79
Tableau 5: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle	80
Tableau 6 : Les gens sont-ils prêts pour le changement ?	81
Tableau 7: Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?	82
Tableau 8: Le personnel a-t-il été consulté au moment de la mise en place du changement ?	82
Tableau 9: la direction de l'entreprise a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?.....	83
Tableau 10: Qu'est-ce qui motive votre crainte ?	85
Tableau 11 :Quelle est votre attitude face au changement ?	85
Tableau 12: Avez-vous résisté au changement ? Si oui, avec quelle forme de résistance ?	86
Tableau 13: Les difficultés suivantes ont représenté des freins ou des obstacles de quelle importance dans la mise en place des changements dans votre service ?	87
Tableau 14: La direction a-t-elle mis en place un groupe chargé de piloter le changement ?	88
Tableau 15: Les méthodes d'exécution de changement :	89
Tableau 16: Quel bilan faites-vous de l'implantation du changement dans votre service ?.....	90

Liste des graphes

Graphes 1:répartition de l'échantillon selon le genre.....	77
Graphes 2: répartition de l'échantillon selon l'Age.	78
Graphes 3: la répartition de la population selon le niveau d'instruction.....	79
Graphes 4: répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionne.....	80
Graphes 5: les gens sont –ils prêts pour le changement ?.....	81
Graphes 6: votre entreprise a-t-elle connu un changement ?	82
Graphes 7: le personnel a-t-il été consulte au moment de la mise en place du changement ?.....	83
Graphes 8 :La direction de l'entreprise a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?.....	84
Graphes 9 qu'est- ce qui motive votre craint ?.....	85
Graphes 10:Quelle est votre attitude face au changement ?	86
Graphes 11: avez-vous résiste au changement ?	87
Graphes 12: les difficultés et leur importance dans la mise en place du changement.....	88
Graphes 13: la direction a-t- elle mise en place un groupe de piloter le changement ?	89
Graphes 14: les méthodes d'exécution de changement.....	90
Graphes 15: quel bilan faites- vous de l'implantation du changement dans votre service ?	91

Sommaire

<i>Liste des abréviations</i>	
<i>Liste des figures</i>	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Liste des graphes</i>	
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre</i>	01
.....	3
<i>Introduction chapitre 01</i> :.....	3
<i>Section 01 : Définition de base et la place de la communication interne dans l'entreprise</i> :	4
<i>Section 02 : Les dimensions, les typologies, les objectifs et le processus de la communication interne</i>	11
<i>Section n°03 : Techniques, enjeux, obstacles et démarche stratégique de la communication interne</i>	19
<i>Section 01 : Le changement organisationnel : concepts et définitions</i>	31
<i>Section 02 : Le rôle des acteurs dans le processus du changement et la résistance au changement organisationnel</i>	44
<i>SECTION 03 : La conduite du changement par la communication interne</i>	59
<i>Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil</i>	68
<i>Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats</i> :	77
<i>Conclusion générale</i>	95
<i>Reference bibliographiques</i>	
<i>Table des matières</i>	
<i>Annexes</i>	
<i>Résumé</i>	

Introduction générale

Depuis plusieurs années, les organisations ont dû améliorer leur capacité à répondre à des marchés exigeants. Cette adaptation constante se traduit par des projets internes horizontaux, qui impliquent des changements de pratiques de travail au sens large. Communiquer sur les changements, c'est d'une part rassurer les salariés, et inculquer une motivation de construction fondée sur la sagesse collective. Il s'agit donc d'une question de dialogue avec toutes les parties prenantes, ce que l'on appelle la « communication organisationnel », permettant à cette dernière de s'engager dans ses changements, la communication a donc un effet stratégique.

La communication d'entreprise se divise en deux types : communication interne qui se déroule au sein de l'organisation et communication externe qui concerne les échanges d'information entre le personnel de l'entreprise et son environnement externe à savoir les investisseurs, les clients, etc.

Notre étude est basée sur la communication interne qui est donc primordiale pour les organisations puisqu'elle est l'un des principaux moyens d'accroître le niveau d'implication des salariés au travail.

Pour répondre aux changements et aux évolutions de l'environnement social et économique, les entreprises doivent mettre en place plusieurs techniques de la communication interne et l'information qui doivent se partager plusieurs méthodes horizontales, ascendantes ou descendantes. L'objectif général de la communication interne est donc l'amélioration du fonctionnement global de l'entreprise.

Faire des changements majeurs dans une organisation peut être un véritable défi, surtout dans les grandes entreprises, cela peut être plus compliqué car de nombreuses équipes seront affectées par les nouvelles procédures opérationnelles. C'est pourquoi il est important de prévoir toutes les conséquences du succès du changement au sein de l'organisation, à travers de la mise en œuvre de démarche, de méthodes de travail et d'outils.

En effet, il y'a lieu de prendre en compte la dimension humaine, les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication, de formation dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation des nouvelles règles du jeu.

L'objectif de cette recherche est d'expliquer l'importance de la communication interne dans les entreprises, son impact dans la conduite des projets, ainsi que son importance dans l'accompagnement des changements.

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

« Quels sont les changements vécus par l'entreprise Sonatrach, et de quelle manière ont-ils été accompagnés ? »

Pour y répondre, nous nous sommes basées sur ces questions d'outils :

- Qu'est-ce que la communication interne ?
- Qu'est-ce que la conduite du changement ?
- Quel est le rôle de la communication interne dans le pilotage du changement ?

Face aux interrogations évoquées ci-dessus, nous avons émis les hypothèses suivantes:

- La communication entre les employés, leur formation et leur implication constituent un moyen efficace pour la réussite d'un changement.
- Le plan de communication interne a-t-il été appliqué dans l'entreprise Sonatrach ?

En effet, la gestion du changement consiste essentiellement à écouter les employés et travailler au bien-être de chacun.

Afin de répondre à la question principale, dans un premier temps (chapitre 01), nous nous sommes concentrées sur les concepts, les dimensions, les objectifs, les stratégies et les obstacles de la communication interne. La seconde partie (chapitre 02), est réservée aux concepts théoriques du changement organisationnel, de la résistance au changement et du rôle de la communication dans le pilotage d'un projet de changement.

Quant à la troisième et dernière partie (chapitre 03), est réservée à une enquête auprès des usagers de Sonatrach Bejaia pour comprendre les outils d'accompagnement (communication organisationnelle) mobilisés lors du changement et ce grâce à l'usage d'un questionnaire à administration directe.

En effet, ce chapitre nous permettra, sans doute, de confirmer ou non les hypothèses émises en introduction générale.

Nous terminerons notre travail par une conclusion générale, dans lesquelles nous répondrons aux différentes questions que nous nous sommes posées au début de la recherche.

Chapitre 01

Chapitre 01 : la communication interne

Introduction chapitre 01 :

La communication interne est un sujet qui préoccupe beaucoup les entreprises aujourd'hui, la communication interne se positionne sous la forme d'un outil qui comporte tous les différents actes de communication ayant, lieu au sein d'un même groupe de travail ou d'une société. Le premier objectif de la communication est donc d'assurer la bonne transmission des informations au sein des différents services d'une même entreprise.

Compte tenu du rôle stratégique de la communication interne, ses missions sont situées à la croisée de trois grandes fonctions à savoir : la direction générale la direction de la communication et la direction des ressources humaines.

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépend de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs généraux qui lui attribués.

Ce chapitre est divisé en trois sections, la premier concerne la définition de la communication interne et sa place dans l'entreprise, dans la deuxième en va parler sur les dimensions, les typologies ainsi que le processus de la communication interne comme aussi en va faire appel aux différent objectifs de cette dernière. En terminera ce chapitre par une troisième section dans laquelle on va citer les technique, les enjeux et la démarche stratégique de la communication interne.

Chapitre 01 : la communication interne

Section 01 : Définition de base et la place de la communication interne dans l'entreprise :

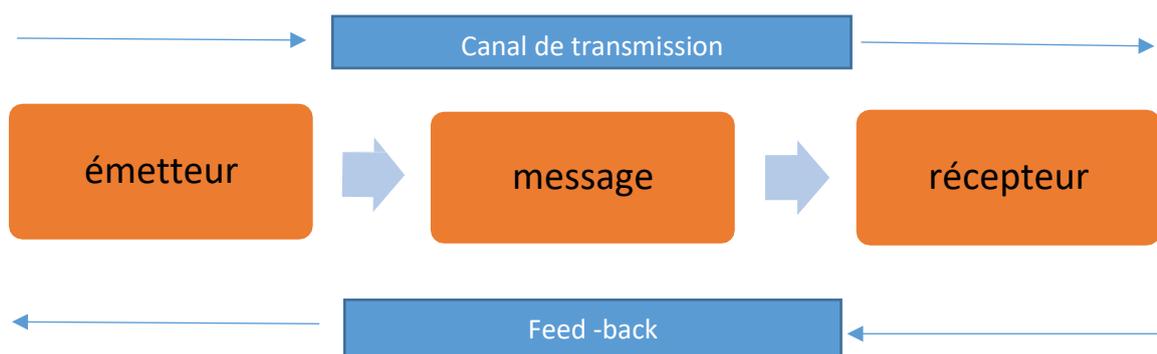
Dans cette section nous allons voir les différents concepts de la communication interne ainsi que sa place dans l'entreprise

1.1. Définition de la communication :

La communication n'est pas une discipline récente, sa définition a évolué au fil du temps en fonction de la mesure dans laquelle le terme est valorisé. En effet, au cours du 14^{ème} siècle, le mot communication signifie « participer à », ce n'est qu'au 16^{ème} siècle qu'il a engendré dans sa signification le sens de « partage d'une information » et par la suite le sens de « Transformation de l'information ». Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20^{ème} siècle.¹

La communication tire son origine du mot « communicare » qui signifie : la transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur par le biais d'un canal, avec l'attente d'une réponse au message envoyé de la part du destinataire. Donc, on peut retenir que la communication est une relation basée sur un transfert des informations, d'une part et l'acceptation de ces informations d'autre part. On peut présenter le processus de la communication interne comme suite :

Figure n° 1: le fonctionnement de la communication interne



De multiples définitions ont été données mais, nous allons retenir quelques-unes. Selon Claude ROY, « la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne

¹ Sekiou « gestion des ressources humaines », 2^{ème} édition, Ed Boeck, 2004, P, 35.

Chapitre 01 : la communication interne

ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir...constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement.
»²

En terme de lutte contre le paludisme, cette définition vise le partage des informations entre les différents partenaires.

Pour FAO, « la communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réaction »
3

Quant à Simon PIERRE, « la communication est tout comportement qui a l'objectif de susciter une réponse ou un comportement spécifique de la part d'une personne ou d'un groupe spécifique. »⁴.

Par ailleurs, cet auteur écrit qu'a communication est un processus de transmission d'un message qui se fera grâce à un code qui peut être transformé par des gestes, des mots, d'expression.

Chaque définition dépend donc de la personne, de son domaine et du contexte dans lequel le concept est utilisé.

Donc on peut déduire que la communication permet de mettre en mouvement l'information, lui donne la vie et la met en scène pour passer des messages précis pour des objectifs cible.

1.2. La communication interne de l'entreprise :

La communication de l'entreprise concerne tous les contacts d'une entreprise, et englobe toutes les communications menées par cette dernière. Ceci se retrouve à la fois en interne dans la manière dont on s'adresse aux employés et en externe, si les destinataires sont des partenaires commerciaux, des clients ou des investisseurs. Donc elle organise et gère les flux d'informations qui circulent à l'intérieur de l'organisation ou à l'extérieure de l'organisation c'est-à-dire entre l'organisation et son environnement.

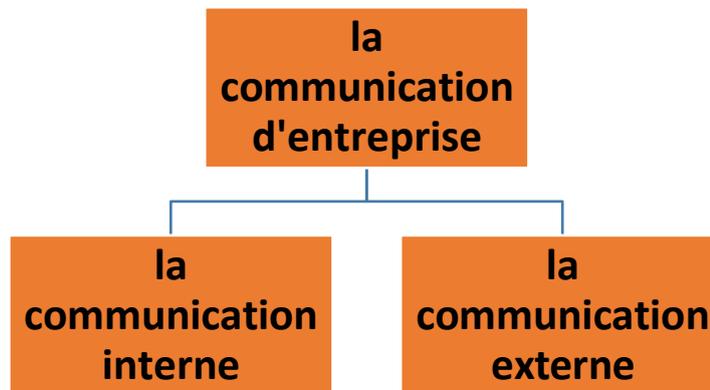
² ROY, Claude, in Communication, Bidon, tolérance, 12 juin, 1995, p.29.

³ FAO, Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002, p.2.

⁴ PIERRE, S., les relations interpersonnelles, Montréal, éd. Agence d'arc, 1975, p.342.

Chapitre 01 : la communication interne

De ce fait on distingue deux types de communication d'entreprise :



La communication interne qui a pour principale objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle est dirigée vers les salariés de l'entreprise (les informations produites à l'intérieur de l'organisation) et la communication externe qui représente l'ensemble des actions de l'entreprise à destination d'un public extérieur à l'entreprise (clients, fournisseurs, les investisseurs...etc.).

Comme notre thème est porter sur la communication interne dans l'entreprise nous allons choisir deux définitions de base de ce concept selon notre spécialité d'études : la première, dans un état d'esprit marketing ou la communication interne est installée dans un même chemin que la communication externe dont l'entreprise vend des connaissances a ses collaborateurs qui leur permet de comprendre ce qu'ils font et ce qu'ils doivent faire en utilisant les supports de transmission des informations nécessaire pour toucher l'ensemble des salariés et faire circuler ces informations entre eux en commençant par le faire remonter pour mieux comprendre son marché.

Donc, il est important de considérer l'entreprise comme un marché et faire de ses salariés ses premiers clients. Cela lui facilite la compréhension de leurs besoins en terme d'information et de choisir les actions nécessaires pour les satisfaire et les fidéliser au profit de ces intérêts.

La deuxième définition est celle dans un état d'esprit managériale, la communication interne fait partie intégrante du management qui consiste à informer le personnel sur le cadre

Chapitre 01 : la communication interne

stratégique de l'entreprise, faciliter les échanges des informations et d'accompagner le changement humain et professionnel.⁵

On peut retenir que le management par la communication interne dispose de trois niveaux: faire connaître c'est-à-dire d'informer l'ensemble des employés de l'entreprise, de faire accepter les informations par le personnel de l'entreprise et de prendre en mesures pour changer leur comportement.

1.3. La place de la communication interne dans l'entreprise :

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépendent de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs qui lui sont attribués.⁶

La fonction communication interne existe dans toutes les entreprises. Lorsqu'elle est organisée sous forme d'une direction ou service, elle trouve une place différente selon les entreprises et le degré d'importance qu'elles lui accordent.

Dans ce cas, la communication interne peut être rattachée à la direction des ressources humaines, à la direction générale ou à la direction de communication.

a. Rattachement à la direction ressources humaines :

En meilleure cohérence avec la politique des RH, la structure rattachée à la DRH dispose d'une connaissance solide du corps social car, elle intervient de façon privilégiée sur les valeurs et la facilitation du travail en commun entre les membres de l'entreprise. Dont l'avantage est d'assurer la cohérence interne des différents politiques du personnel, mais elle risque de nuire aux informations d'ordre général.

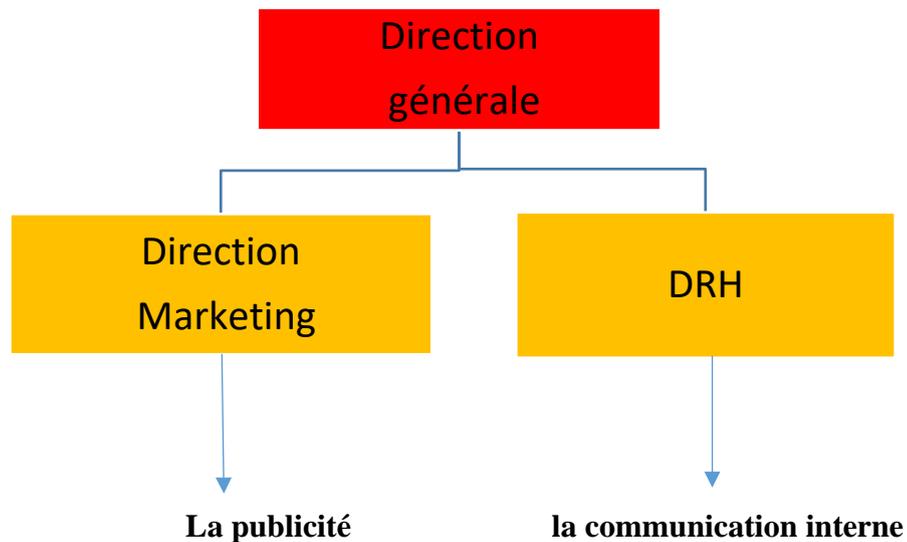
Ce rattachement peut se présenter dans l'entreprise par la subordination au domaine social comme nous le montrant dans le schéma suivant:

⁵ R. Kuzio, « l'entreprise communicante », savoirs et compétence, 2012, P. 2.

⁶ Lugol. D, Kempt. A « la communication des entreprises, stratégies et pratiques », 2ème édition, Armand colin, 2006, P, 262.

Chapitre 01 : la communication interne

Figure n° 2: La subordination au domaine social



Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P.260.

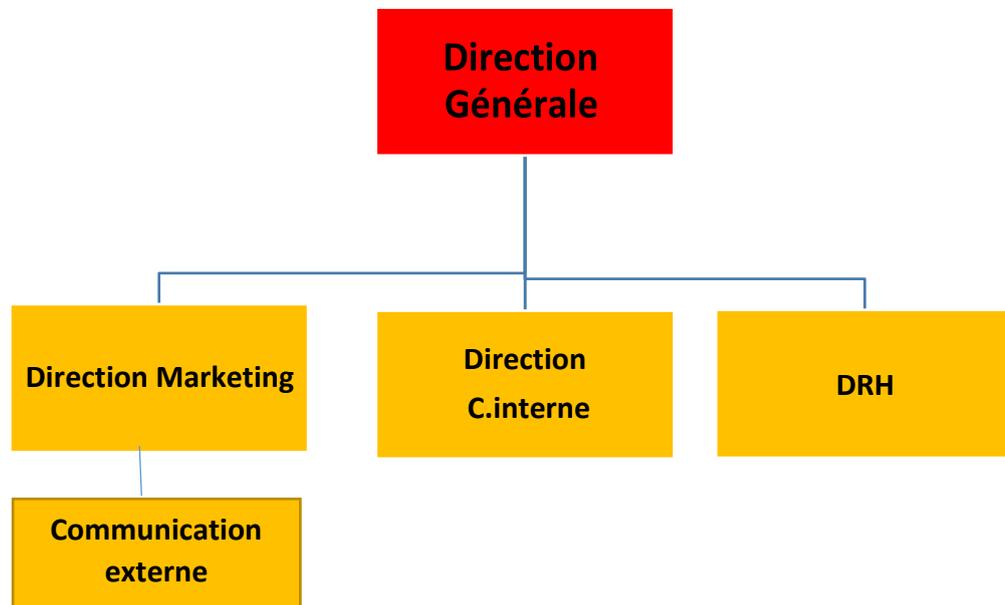
b. Rattachement à la direction générale :

la communication interne devient une fonction à part entière avec sa spécialisation et son autonomie ; cela lui permet d'être plus proche des choix stratégiques et plus importante aux yeux des supérieurs hiérarchiques ou elle participe largement à toutes les démarches et opérations ayant une dimension managériale ou sociale comme elle bénéficie d'une plus grande rapidité dans le processus de prise de décision ainsi que de couvrir efficacement le champ d'information et la diffusion des valeurs et les objectifs de l'organisation.

Ce rattachement permet à la communication interne de devenir une fonction stratégique et montre son importance comme un levier de management, mais elle risque d'être un simple relais de manipulation. Cette structure de communication interne peut être schématisée sous forme suivante :

Chapitre 01 : la communication interne

Figure n° 3: La spécialisation et l'autonomie



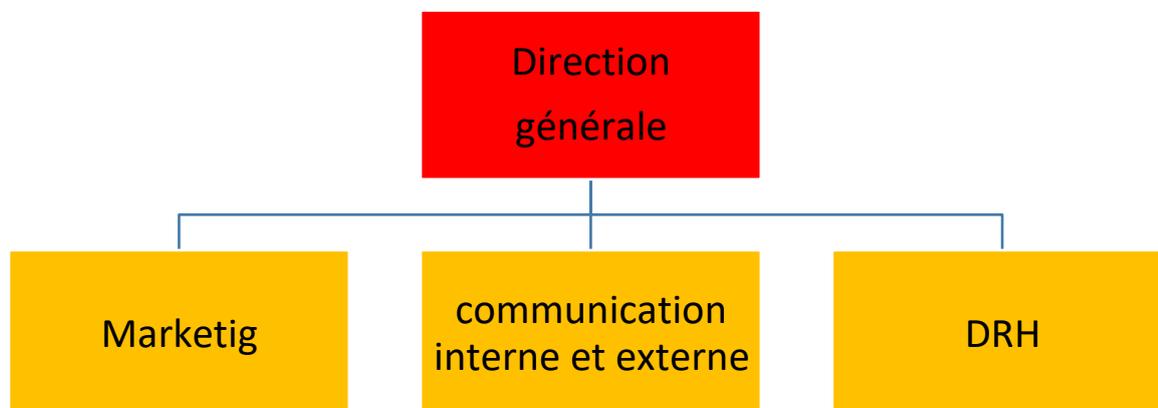
Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P.262.

c. Rattachement à la direction de communication:

Dans ce cadre toutes les activités de communication se trouvent rassemblées au sein d'une même direction qui est confié au directeur de la communication (interne et externe). Ce rattachement permet à l'entreprise de faciliter la cohérence et optimiser les méthodologies ainsi que les moyens de communication pour favoriser les synergies. Donc, ce rattachement fait l'intégration entre la communication interne et la communication externe pour construire la communication de l'entreprise comme nous le montre ce schéma :

Chapitre 01 : la communication interne

Figure n° 4: L'intégration



Source: Lugol. D, Kempt. A, Op. Cit, P.262.

On peut conclure que la communication interne peut ne pas suivre l'organigramme interne de l'entreprise comme toutes ses autres fonctions, mais elle existe toujours parce que sans communication interne l'entreprise ne pourra pas fonctionner et les problèmes de travail augmenteront. Cette dernière se diffère d'une organisation à une autre selon son importance.

Cependant, notre premier choix est d'avoir une fonction en soi, c'est-à-dire de s'articuler avec la direction générale, ce qui lui confère une stratégie et facilite la prise des décisions.

Chapitre 01 : la communication interne

Section 02 : Les dimensions, les typologies, les objectifs et le processus de la communication interne

Dans cette section nous allons faire appel à différentes dimensions de la communication interne ainsi que le processus utilisé pour mieux comprendre le fonctionnement de la communication interne dans l'entreprise.

1.1. Les dimensions de la communication interne :

Pour pierre de Saint-Georges, un des spécialistes belges de la communication interne, une discipline qu'il a enseignée pendant de longues années à l'UCL, la notion est très polysémique.

Il distingue trois approches de la communication interne :

- La communication interne « **opérationnelle** » qui concerne le transfert de l'information. A la fois verticale, ascendante et horizontale, elle conditionne le bon fonctionnement de l'organisation ;
- La communication interne « **intégrative** » qui recouvre tout ce qui vise l'intégration des acteurs au sein de l'organisation. Diriger une organisation, c'est aussi veiller aux exécutant et pas seulement à l'exécution de la tâche ;
- « **l'organisation comme système de communication** ». A ce niveau la communication interne « n'est plus considérée comme une des composantes parmi d'autres de l'organisation mais comme une « microsociété », un lieu de vie producteur d'identités. Les comportements liés à la production des biens et des services comme les relations entre les membres de l'organisation ou les opinions manifestées par les différents acteurs, tout cela est directement considéré comme des actes de communication ».

La communication interne est l'interaction de ces différentes approches complémentaires, Dans les faits, s'il apparaît que la communication opérationnelle est généralement présente dans toute organisation, petite ou grande, les autres niveaux peuvent varier sensiblement d'une organisation à l'autre voire même faire défaut dans certains cas.

Nous retiendrons de cette analyse que la communication interne s'articule autour deux composantes majeures :

Chapitre 01 : la communication interne

○ La circulation de l'information ;

L'établissement d'une relation.

En réalité il existe trois catégories d'information : l'information organisationnelle de fonctionnement, de gestion et générale.

L'information opérationnelle de fonctionnement est nécessaire à l'exécution du travail. Elle est transmise par des notes, des directives, des règlements et porte généralement sur des thèmes tels que l'organisation du travail, les processus des productions, les normes de qualité et différents aspects techniques...⁷

Ce type d'information tombe souvent sous le sceau du secret professionnel ou de l'obligation de réserve.

L'information de gestion a trait à la gestion des personnes, du matériel, de l'informatique et des finances. On la retrouve notamment sur des documents tels que les formulaires d'évaluation des collaborateurs, les demandes de matériel, les factures,...pour une part, ce type d'information relève de la vie privée et donne lieu à une diffusion restreint.

L'information générale ou motivante est celle, qui n'est ni opérationnelle, ni de gestion, même si, dans la pratique, la distinction n'est pas toujours aussi nette. Elle vise à « mobiliser les troupes » et porte davantage sur l'organisation et son fonctionnement, ses objectifs ainsi que sur le système de production et d'organisation interne⁸.

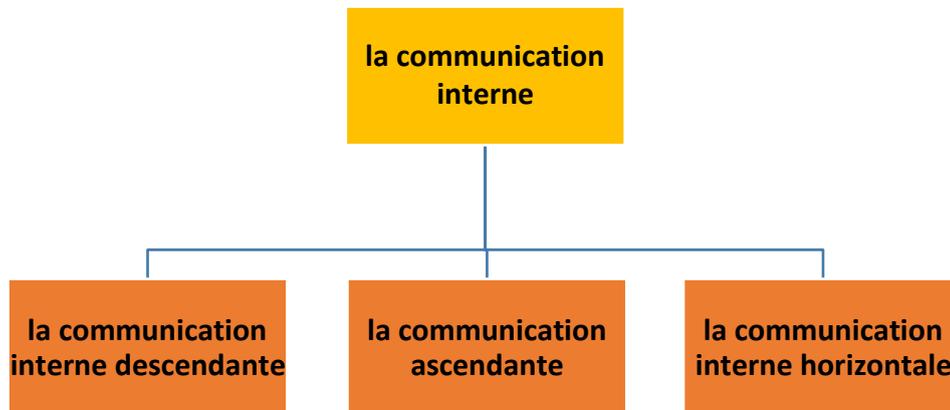
Celle-ci couvre deux aspects :

- Pour l'essentiel, elle relève du comportement des collaborateurs. C'est souvent à partir de ce comportement et des relations interpersonnelles qui en découlent que les parties prenantes de l'organisation jugent son action et s'en construisent une image.
- De manière plus générale, il s'agit du développement des symboles, des rites et des modes de présentation institutionnelle existant au sein de l'organisation à partir desquels les parties prenantes internes et externes élaborent une représentation de l'organisation.

Chapitre 01 : la communication interne

1.2. Les typologies de la communication interne :

Figure n° 5: Les types de la communication interne



La communication interne se distingue en trois catégories, chacune efficace selon les protagonistes et le type d'information à transmettre : la communication interne descendante, ascendante et horizontale.

2.2.1. La communication interne descendante ou du (haut vers le bas) :

La communication descendante est la communication interne originelle dans les entreprise, cette communication appelé aussi 'le haut vers le bas 'c'est-à-dire des dirigeants vers les collaborateurs de l'entreprise. La communication interne descendante a pour but de diffuser les conflits internes et d'expliquer un projet à l'ensemble du personnel. L'implication et la transmission des informations par les responsables de l'entreprise s'avèrent indispensable pour permettre aux collaborateurs d'adhérer aux changements et évolutions de l'entreprise, comme elle permet de comprendre l'environnement de l'entreprise et sa stratégie. L'avantage de la communication interne descendante est que les responsables de l'entreprise doivent s'impliquer et montrer l'exemple. Dans ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les mails, les rapports d'activités, l'intranet, etc. Ci-dessous le schéma de la communication descendante.

Chapitre 01 : la communication interne

Figure n° 6: La communication descendante



Source : P. MOREL La communication d'entreprise, VUIBERT, Paris, 2005 P93

1.2. La communication interne ascendant ou du (bas vers le haut) :

La communication ascendante ou dite des salariés, est une communication plus récente au sein de l'organisation de l'entreprise. Cette communication, inverse de la communication descendante, est aussi appelée, 'le bas vers le haut', en effet, la communication émane des collaborateurs et a pour destination les dirigeants de l'entreprise. Sous l'impulsion des salariés, la communication ascendante permet d'identifier rapidement les dysfonctionnements au sein de l'entreprise et de faire remonter vers les dirigeants les besoins des salariés. Dans ce cadre, les supports de communication généralement utilisés sont les réunions, les affichages, etc.

2.2.2. La communication interne horizontale ou transversale :

La communication horizontale ou bien la communication 'de même niveau', entre collègues, sans liens hiérarchiques significatifs. la communication interne horizontale est celle qui correspond au management d'aujourd'hui car elle est la plus appréciée par les collaborateurs.

Chapitre 01 : la communication interne

Cette communication favorise les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise. Elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par des échanges internes horizontaux.

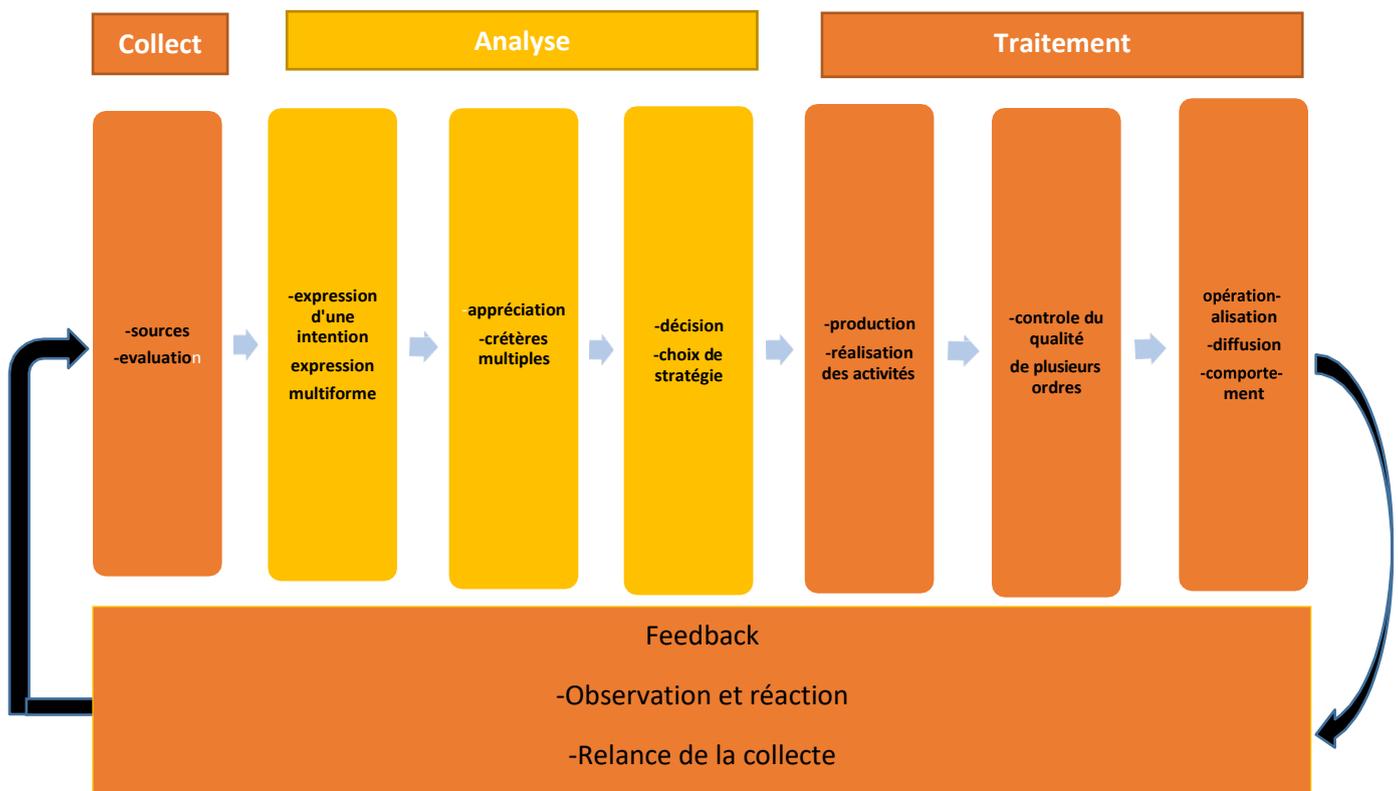
Donc en retire de ces définition que ces trois formes de communication sont complémentaires et répond tous aux besoins des salariés.

1.3. Le processus de la communication interne:

Considérer la communication comme un processus signifie que les pratique de la communication interne et externe « ne peuvent être conçues comme des actes isolés mais doivent s'envisager dans la durée, au travers d'interactions multidirectionnelles. Elle se distingue ainsi de la vision instrumentale qui privilégie, l'émission mécanique et linéaire de messages plus ou moins adaptés ».⁹

Schématiquement, nous pouvons découper ce processus en quatre phases : la collecte, l'analyse, le traitement, l'exploitation ou le feedback.

Figure n° 7: Le processus de la communication interne



Source : 5 Cobut et Landier, 2011, P 316.

⁹Cobut et landier, 2011, p 316.

Chapitre 01 : la communication interne

Celles-ci sont internes et/ou externes, formelles et/ou informelles. Il s'agit essentiellement des systèmes de veille (médias sociaux...), sondages, helpdesks, stratégies de l'organisation, attentes des parties prenantes, comportements observés de personnes ou groupes de personnes, audits, évaluations d'actions de communication menés (débriefing), courriers, colloques, plans d'action, lettres de mission, publications... S'ensuit une « phase d'analyse » qui se subdivise en plusieurs étapes :

a. L'expression d'une intention ou d'objectifs de communication

Veut-on ou non communiquer, agir ou réagir ? Si oui, de quelle manière ?

Cette intention est multiple et peut consister à vouloir convaincre, informer, former, séduire, montrer, exprimer, justifier, promouvoir, expliquer, décrire, démontrer, exposer, présenter,...

b. L'appréciation

Elle se fait à partir de différents critères : stratégique, exactitude, opportunité, financier, temporalité, compétence,...

c. La décision

A ce stade, la stratégie est définie, le plus souvent à l'aide d'un brainstorming au sein de l'équipe de communication.

Elle consiste, entre autres, à :

- Identifier les publics-cibles
- Déterminer les contenus et messages-clefs
- Définir les canaux à utiliser et selon quelles modalités
- Choisir les objectifs et les critères d'évaluation.

A l'analyse, succède le « traitement de l'information » qui comprend également plusieurs étapes:

d. La production ou mise en œuvre :

Elle comporte des activités concrètes telles que l'élaboration des scénarii, la rédaction des messages, la mise en forme graphique, la rédaction, la prise de vues... On élabore le projet détaillé : plan d'action, scénario, plan (d'un stand par exemple), etc.

e. Le contrôle de qualité

Avant la mise en œuvre, les différents produits sont testés (ex : lisibilité des textes, conformité des photos, mentions légales, vérification du contenu, bons à tirer...) et éventuellement réajustés sur base des résultats.

Le contrôle est de plusieurs ordres :

- Contrôle de conformité : le produit, l'action ou le comportement envisagé est-il conforme aux politiques prônées par l'organisation ?
- Contrôle d'opportunité : est-ce encore le bon moment de mener l'action ? la situation n'a-t-elle pas changé depuis l'étape d'analyse ?
- Contrôle de forme : la forme est-elle de qualité ? (ex : présentation visuelle du produit,...)
- Contrôle de cohérence : n'y a-t-il pas des contradictions entre les produits et/ou les messages ?

Dans tous les cas, le contrôle conduit, après d'éventuels réajustements, à une validation.

Dès que l'action est réalisée, le « feedback » s'amorce. Il consiste à observer les réactions des publics visé (récepteurs). Les outils et les sources utilisés à cet effet sont comparables à ceux utilisés lors de la phase de collecte.

1.4. Les objectifs de la communication interne :

La communication interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein d'une société à destination des salariés. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être.

Les trois grands objectifs de la communication interne sont partager les valeurs de l'entreprise, impliquer et valoriser les membres de l'entreprise et informer sur l'évaluation de l'entreprise.

a. Partager les valeurs de l'entreprise :

- En arrivons au sein d'une structure chaque employeur possède des valeurs des motivations des principes et des mentalités qui lui sont propres. Aussi, en partageant les valeurs de une entreprise, nous contribuons à valoriser le collectif plutôt que l'individuel.

Chapitre 01 : la communication interne

- Le travail d'équipe en est ainsi amélioré et lui permettra d'atteindre des meilleurs résultats ou bien meilleurs performance organisationnel commercial au sein d'entreprise ;

b. Impliquer et valoriser les membres de l'entreprise :

- Pour fonctionner de manière optimale, une entreprise doit pouvoir compter sur chacun de ses employés. Pour cela, tous doivent pouvoir se sentir utiles et impliqués.
- Cela passe en grande partie par la communication interne ;

c. Informer sur l'évolution de l'entreprise :

- Pour une communication interne optimale, jouez sur la transparence. Les équipes doivent pouvoir connaître la direction que prennent le management et la santé financière d'une entreprise.
- Cela créé un climat de confiance favorable à la bonne entente et au travail.

Section n°03 : Techniques, enjeux, obstacles et démarche stratégique de la communication interne

Dans cette section on va faire appel aux techniques de la communication interne ainsi que ses obstacles et ses enjeux, comme en va présenter aussi sa stratégie.

3.1. Les techniques de la communication interne :

Trois types de technique peuvent être utilisés, en communication interne : la communication classique (communication directe, médias et bouche à oreille), la communication digitale (intranet, e-mail, blogs et réseaux sociaux) et la communication événementielle.

Les moyens de la communication interne : pour effectuer le transfert de l'information entre les collaborateurs, l'entreprise met à la disposition de ses derniers des outils organisés en trois formes les moyens oraux, les moyens écrits, les moyens audiovisuels :

a. Les moyens oraux :

L'échange orale est considéré comme le moyen de communication le plus immédiat et le plus naturel car, il est simple et efficace. la CO peut se faire de manière informelle ou l'échange se fait dans les lieux de travail, dans les couloirs de l'entreprise au sein desquels les collaborateurs peuvent interagir et produire du sens.

- **L'entretien individuel** : concerne une conversation entre deux personnes ou plus, entre un cadre et l'un de ses subordonnés qui se trouve en contact direct en fonction d'un objectif préalablement fixé (évaluation, coaching,...) c'est une opportunité pour créer un climat de confiance et pour motiver les collaborateurs.
- **Les réunions d'information et d'expression** : les réunions permettent de traiter un ou plusieurs problèmes pendant une période donnée, elles permettent aussi de transmettre les informations qui concernent la vie de l'entreprise, d'un service ou d'une catégorie de personnel. Ces réunions facilitent la tâche de l'entreprise à recueillir l'adhésion du personnel à ses objectifs en les impliquant dans la prise de décision. Elles peuvent être périodiques ou occasionnelles selon l'organisation.
- **Les réunions du travail** : ces réunions concernent tous les membres du personnel pour étudier un problème dans l'entreprise qui peut être technique, commercial ou social et la

Chapitre 01 : la communication interne

recherche d'une solution. Les réunions du travail sont considérées comme un moyen de sensibilisation aux problèmes qui fait appel à la responsabilité et à la créativité qui nécessite une volonté réelle et affirmée de la part de la direction.

- **Les séminaires** : c'est une action de communication interne, il est pour but de réunir les collaborateurs pour faire avancer un projet commun. Il permet de partager des moments de convivialité et de loisirs dans le but de créer un esprit d'équipe et de cohésion.

Les entreprises apprécient organiser des séminaires, car ils remplissent une fonction essentielle au développement d'une entreprise.

- **La conférence** : elle se fait par un cadre d'une entreprise ou par un spécialiste extérieur ils parlent sur un sujet convenu à l'avance. Les points de vu sont exposés pour ensuite être discuté.

La conférence permet de présenter un nouveau produit, une expertise, ou alors d'annoncer une grande nouvelle à toutes les personnes concernées.

b. Les moyens écrits :

Ce sont des outils classiques qu'on rencontre généralement dans les PME et les grandes entreprises ils permettent de transformer des obligations de la communication comme les diffusions d'information, les transmissions d'instructions et les publications de résultats en occasion de contacts.¹⁰

- **La note du service** : appelé aussi note d'information, elle concerne l'ensemble de consignes, de directives et d'explications diffusées par la hiérarchie à un public déterminé. Elle se présente dans toutes les entreprises quelque soit sa taille, les organisations doivent veiller à la cohérence entre toutes les notes de diffusées par les différents services. Elle a pour objectifs de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne.

- **Le compte rendu de réunion**: c'est moyen de communication très utiliser, c'est un outil du management qui parait simple à réaliser, il résume les différents interventions faites au cours d'une réunion.il représente un document de référence synthétique et fidèle diffusé aux personne ayant assistés à la réunion ou à d'autre personnes intéressés.

Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion en indiquant des informations sur les circonstances de la réunion (la date, le lieu, l'heure de début, l'heure de fin, l'ordre du jour,..)

¹⁰ Lugo .D, Kempt. A, Op. Cit, P, 268.

Chapitre 01 : la communication interne

- **L'affichage** : permet de diffuser des informations utiles voire obligatoires, de motiver les collaborateurs et faciliter les échanges, l'affichage sous forme de panneaux ou d'un tableau permet d'afficher les informations générale comme les résultats, les informations fonctionnelle comme les horaires....etc.
- **La boîte à idées** : sont des boîtes placées à un plusieurs endroits dans l'entreprise ou dans l'intranet afin de recevoir les réflexions et les suggestions du personnel sur tout ce qui touche à la vie et au fonctionnement de l'entreprise. Elle permet ou salarier de données leurs remarque.
- **Le livre d'accueil** : c'est un document qui présente l'entreprise son histoire, ses activités etc.
Il est destiné à guider le nouveau collaborateur pour découvrir l'entreprise et le contexte dans lequel il se situe. Alors il doit être minable et actualisé.
- **Le rapport annuel d'activité de l'entreprise** : il présente la situation de l'entreprise sur un plan humain sur un plan commercial sur un plan financier, dans le but de connaitre la place de l'entreprise dans son environnement.
- **La lettre au personnel** : établit par le chef de l'entreprise et adressée à ses salariés pour leurs faire passer un message sur les orientations stratégique de l'organisation.
- **Le journal d'entreprise** : constitue l'un des supports privilégiés des entreprises pour la communication interne
Il représente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise à ses salariés à savoir les activités réalisées par les employés, les nouveaux embouchés et les départs ainsi que la stratégie de l'organisation.
- **La revue de presse** : constitue l'ensemble d'articles concernant l'entreprise et son environnement regrouper et parus dans la presse quotidienne nationale et régionale. Son objectif est d'informer ses salariés sur les opérations de l'organisation.

c. Les moyens audiovisuels :

Les outils de communication audiovisuels et informatique ont pris une place importante dans les grandes entreprises et se développent de plus en plus dans les **PME**.¹¹

Ce sont des outils très utile et très demander sur tout après l'apparition du **COVide**, la totalité des entreprise les utilise pour éviter la contamination et la circulation de ce virus.

¹¹ Lugo. D, Op. Cit, P. 278.

Chapitre 01 : la communication interne

Nous allons citer quelque outil technologique :

- **Les aides visuelles** : établis par l'entreprise pour montrer en même temps à un groupe de personnes des éléments d'information ou d'illustrations importants.
- **La téléconférence** : concerne l'ensemble des réunions d'information et de travail entre plusieurs personnes qui se trouvent dans deux sites éloignés : l'audioconférence « une conversation via internet avec un logiciel adapté, et la visioconférence qui est « une réunion virtuelle à travers l'internet ou les images fournies par des logiciels ». Elle permet au plusieurs personnes de s'exprimer en même temps et de présenter des documents en évitant les déplacements.
- **Les téléphones mobiles** : c'est un outil très utilisé par les salariés car il permet de faciliter le contact et la circulation de l'information plus rapide entre les différents partenaires en évitant les déplacements.
- **La radio de l'entreprise** : elle permet l'élaboration des programmes ainsi que la diffusion et réception des informations qui peuvent être individuelle ou collective.
- **L'intranet et la messagerie électronique** : l'intranet est un média d'information fabuleux. On a cru devoir lui donner un rôle exclusif et que dès lors, on soit allé vers de grandes déceptions. Car il est bien un média d'information, non un support de communication. Il vaut beaucoup mieux l'utiliser pour ce qu'il est, un répertoire d'informations, un vecteur de nouvelles brèves, un lieu d'archivage infini.¹²

L'intranet et la messagerie électronique, doivent doter

La messagerie électronique est un logiciel dont le but est de recevoir, de classer et d'envoyer les courriers électroniques (e-mails). Son fonctionnement repose sur des ordinateurs puissants, reliés au réseau internet en permanence, qui assurent les échanges d'informations.

On peut comprendre que pour avoir l'efficacité dans la transmission des informations à ses partenaires et donner à chacun la possibilité de s'exprimer, l'entreprise doit établir des moyens techniques valorisant que ce soit oraux, écrit ou informatique parce que ils présentent tous des outils complémentaires.

¹² Eric COBUT, CHRISTINE DONJEAN. « la communication interne », P, 169.

3.2. Les enjeux de la communication interne :

Chapitre 01 : la communication interne

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique et vis-à-vis de l'environnement

a. L'enjeu social

Nous savons désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification par un plan de fonction et de mobilité démarré à temps ou à ceux de l'évaluation d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurant les synthèses.

b. La communication produit :

Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeur entre son producteur et la société. La mobilisation interne passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit doit être compatible avec les valeurs qui génèrent l'entreprise.

c. L'enjeu technologique

Il recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son présentiel interne de résolution ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication de recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en diminuant les délais ; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

d. L'enjeu environnemental

Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connections qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

3.3. Les obstacles de la communication interne :

Chapitre 01 : la communication interne

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles. On peut évoquer par exemple ¹³:

a. La résistance à communiquer parmi les cadres

On constate encore que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. On impute cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership...

b. Le paradoxe de la communication

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions.

Tel est le cas, lorsqu'au nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-information. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps se montrent méfiantes à l'égard de son discours.

c. Le coût de la communication interne

En période de restriction budgétaire, force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.

d. La « déspecialisation » de la communication interne

Contrairement aux métiers d'ingénieur de médecin, de juriste... celui de communication n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

¹³ Eric cobut, Christine DONJEAN, « la communication interne », p 26.p 27. P28.

Chapitre 01 : la communication interne

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. la production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs professionnels .Elle est diluée au sein de l'organisation, devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.

e. L'évaluation est talon d'Achille de la communication interne

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité.la plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.

f. Le décalage entre les messages et la réalité du terrain

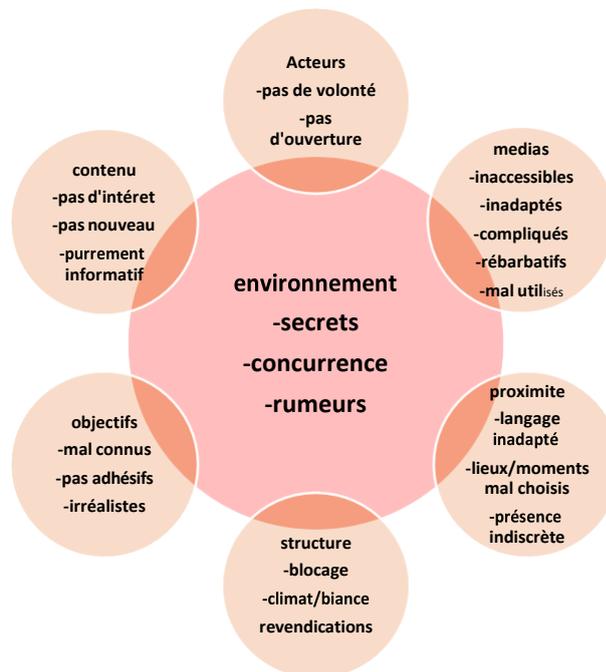
Plus grande est la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risque de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

g. Une combinaison de causes

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. On distingue ainsi sept catégorie de facteurs pouvant freiner la communication interne ;

Chapitre 01 : la communication interne

Figure n° 8: Les catégories de facteurs qui freinent la communication interne



Source : Schéma de Lebel M.,-F. Et Lebel P., 1988

3.4. La démarche stratégique de la communication interne

Une démarche stratégique est le processus retenu par l'organisation pour définir ce qu'il faut faire ou ce qu'elle veut faire et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

a. La définition de la stratégie de la communication interne :

« Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »¹⁴.

« Une stratégie de communication formalise les décisions majeures sur les objectifs à atteindre et les principaux moyens à mettre en œuvre pour les réaliser »¹⁵.

C'est donc l'ensemble des moyens de communication que l'entreprise met en œuvre pour atteindre des objectifs de communication.

¹⁴ Jacques, Iendervie, Bernard Brohand : publicitor, Dalloz, 5ème édition, Paris, 2001, p134.

¹⁵ Thierry, LIBAERT, Marie-hélène, Westphalen, la communication externe des entreprises, Dunod, 4ème Edition, Paris, 1997, 2008, 2011, 2014, p95

b. Les niveaux de la stratégie de communication

- **La stratégie générale de l'entreprise**

Elle concerne le schéma de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ces différentes activités.

- **La stratégie de groupe**

Elle consiste dans le choix de domaine d'activité, l'entreprise s'engage dans un secteur particulier, c'est-à-dire c'est le choix d'un secteur.

- **La stratégie concurrentielle**

Elle consiste le choix des mains d'œuvre des moyens afin d'avoir un positionnement qui lui permet de faire face aux concurrents du secteur, c'est-à-dire c'est le choix des mains d'œuvre pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

c. Les objectifs de la stratégie de communication :

Consiste à définir des objectifs, qui sont définis comme les résultats que l'entreprise cherche à atteindre pendant une période donnée¹⁶, la fixation des objectifs permet de préciser les résultats souhait, elle pousse la direction vers l'action. Les objectifs de l'entreprise constituent la pierre angulaire d'une stratégie de communication interne. Si les objectifs de communication ont été clairement définis et partagés, l'entreprise peut atteindre l'effet désiré.

- **La compréhension** : l'objectif est d'informer chaque salarié sur : sa tâche : comment l'accomplir efficacement et avec quelles personnes ? Etc. l'entreprise : activité ? Organisation ? Formation ? résultats ? projets ? Etc.
- **La circulation** : l'objectif est de permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise en vue d'une meilleure coordination, interactivité et la coordination sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.
- **la confrontation** : l'objectif est de permettre à chaque salarié de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle dans l'entreprise et d'appréhender sa contribution à l'activité de l'entreprise.
- **La cohésion** : il s'agit de créer un groupe fort, soudé solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité

¹⁶Zouaoui Mahmoud, Karoui Samia, Le management processus de gestion de fonction de l'entreprise, C.L.E : Tunis, 1999, p, 53.

Chapitre 01 : la communication interne

commune et une identification à l'entreprise c'est-à-dire les salariés doivent avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il se dépasse pour quelque chose qui le dépasse.

- **L'action** : l'objectif est de faire agir le personnel, de modifier son comportement. Il s'agit de responsabiliser, d'impliquer et de motiver le personnel dans ses activités quotidiennes ou dans le cadre d'action spécifiques¹⁷.

d. Les composantes d'une stratégie de communication d'entreprise

- **La stratégie délibérée** : c'est l'ensemble des actions planifiées et prévues par les dirigeants de l'entreprise, on parle alors de stratégie planifiée.
- **La stratégie émergente** : Elle répond aux événements non prévus, Elle provient du changement d'environnement.
- **La stratégie déduite** : elle consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation pour réaliser les plans tracés.
- **La stratégie déduite** : c'est une stratégie résultant des forces qui s'exercent sur le (marché-demande) c'est-à-dire elle répond aux besoins du public selon les compétences de l'entreprise.

e. Les conditions de la stratégie de communication de l'entreprise :

- **L'existence** : la première condition d'une stratégie de communication c'est déjà d'avoir une stratégie de communication de cette entreprise, parce que certaines entreprises n'ont pas de stratégie de communication.
- **Clarté** : Dans une stratégie de communication se construit à long terme dans le but d'être conçu pour durer et résister aux différentes évolutions du marché de la concurrence...etc.
- **La différenciation** : la stratégie de communication doit être différente par rapport aux autres concurrents parce que chaque entreprise réalise sa stratégie selon ses compétences financières, sa taille et sa production¹⁸

¹⁷ L. DEMONT, A. KEMPE, M. RAPIDDEL, C. SCIBETTA, communication des entreprises: stratégies et pratiques, édition Nathan, ARMAND COLIN, 1996, P, 321.

¹⁸ Liliane DEMONT, A. KEMPE, M. RAPIDDEL, C. SCIBETTA, op cite, P325.

Chapitre 01 : la communication interne

Conclusion

Une bonne communication interne créera un climat de confiance et renforcera le dialogue entre les différents niveaux de l'entreprise. Elle a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes.

La circulation de l'information n'est pas seulement descendante. Qui dit communication dit rétroaction, Par conséquent, les organisations doivent prévoir des canaux de retour d'information. Par conséquent, la haute direction peut mieux comprendre ce que pensent l'ensemble des collaborateurs.

Par conséquent l'entreprise, doit diffuser elle-même les informations qui la concernent en temps et en heure auprès de ses collaborateurs.

Chapitre 02

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Introduction

Le changement est devenu une des préoccupations majeures des dirigeants, et sa conduite une de leur principales responsabilités. Il peut être global ou partiel, Il touchera alors soit l'organisation dans son ensemble au niveau des activités, soit une partie de l'organisation (filiale, division, unité). De même, il peut être majeur ou marginal, selon qu'il s'inscrit dans une optique de continuité ou de rupture.

Le concept du changement organisationnel indique également son inverse, celui de la résistance au changement, c'est l'un de points aveugle de la conduite du changement et la solution adéquate aux problèmes de l'adaptation à leur environnement.

Ce deuxième chapitre nous montrera le changement organisationnel et la résistance au changement, en particulier, comment la communication interne peut être un levier pour accompagner la conduite du changement.

Il est divisé en trois sections, la première sera consacrée pour exposer les concepts du changement d'une manière générale et le changement organisationnel en particulier, ainsi qu'un aperçu historique et typologies du changement. Dans la deuxième, nous allons parler des acteurs du changement, et le processus du changement, ensuite du phénomène de la résistance au changement qui portera sur la notion de la résistance, et les diverses formes, les facteurs de la résistance au changement. La troisième, nous permettra de présenter la conduite du changement par la communication interne

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Section 01 : Le changement organisationnel : concepts et définitions

Il nous semble essentiel, de passer par un cadre conceptuel avant d'entamer les détails de notre thème. Cette première section porte donc sur quelques définitions simples du changement pour arriver ensuite à une proposition de clarification de la définition du concept du changement organisationnel.

1.1. Définition des concepts

Le concept du changement organisationnel a fait l'objet de plusieurs définitions, mais avant de le définir, définissons les concepts qui le composent.

1.1.1. Définition dès l'organisation

Le terme "organisation" a plusieurs sens distincts, bien que voisins, il désigne une dynamique, une méthode ou un procédé, la manière dont un ensemble est structuré (l'organisation générale d'une firme) et les groupes humains.

Selon MINTZBERG (1982), « *toute activité organisée répond à deux exigences fondamentales et contradictoires : la division du travail entre les tâches à accomplir et la coordination de ces tâches pour l'accomplissement du travail* »¹.

Pour Charpentier « *On peut définir les organisations comme des ensembles d'individus et/ou de groupes en interaction et réalisant dans le cadre des missions qui leur sont confiées, des activités orientées vers la réalisation d'un but commun.* »².

Quant à Teneau, pour lui « *L'organisation est une entreprise mais peut aussi être une communauté, une association, une division de l'état, etc.* »³.

DESREUMAUX A. définit les nouvelles formes organisationnelles des entreprises ou les organisations comme « *les systèmes complexes fonctionnant en faveur d'interventions multiples et d'interférences réciproques* »⁴.

¹ MINTZBERG H. « structure et dynamique des organisations », Ed d'organisation, Paris, 1982.

² CHARPENTIER P. « management et gestion des organisations », Ed Arman colin, Paris, 2007. P3

³ TENEAU G. « la résistance au changement organisationnel », Ed le Harmattan, Paris, 2005. P21

⁴ DESREUMAUX A, « théories des organisations », EMS, Paris, 1998.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

L'organisation correspond au processus de structuration des ressources humaines et matérielles par lequel on coordonne des activités afin d'accomplir un but.

La théorie des organisations trouve son origine, dans un premier temps, dans la réflexion de praticiens de l'entreprise, qu'ils soient dirigeants ou ingénieurs, et par la suite, d'universitaires qui appartiendront à diverses branches des sciences humaines, et qu'ils s'intéresseront aux comportements de l'individu. Cette démarche ouvrira la voie à la sociologie de l'entreprise, devenue une discipline scientifique autonome.

1.1.2. Définition du changement

Le changement est un outil de gestion qui recouvre l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société et les personnes en vue de les adapter aux évolutions de l'environnement. Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui «englobe de nombreuses significations: "*Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer*»⁵.

Le changement est défini dans le dictionnaire (LAROUSSE)⁶ comme étant: "*l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou de ce qui est changé*". Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer, et d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire, faire une évaluation.

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «*le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable*»⁷.

⁵BEAUDOIN Pierre, « La gestion du changement : une approche stratégique pour l'entreprise en mutation stratégiques d'entreprise »,1990.

⁶WWW. Larousse.Fr/Dictionnaire/Français/Changement/14612.(consulté le 26 MAI 2021)

⁷ COLLERETTE et AL, « le changement organisationnel : théories et pratiques », presses université Québec, 1997. P20

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

De son côté, BELANGER (1994) donne une définition très proche de la première et le changement serait *«le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées»*⁸.

Ainsi, selon BELANGER, le changement constitue une sorte de rupture d'équilibre. Il peut donc être créateur d'une situation plus ou moins inconfortable ou égale à la recherche d'un nouvel équilibre.

D'après GROUARD et MESTON (1998), *«le changement est l'état de ce qui évolue, se modifie»*⁹.

Pour HAFSI Et FABI (1997), *«le changement naît de la différence entre un état vécu et un état désiré dont la prise de conscience provient d'un surcroît d'information externe ou interne qui génère un «stress» organisationnel»*¹⁰.

Quant à BATESON, il existe selon lui deux niveaux de changement. Le premier est celui, qui s'opère dans un système sans le modifier et le deuxième est celui qui introduit une transformation du système auquel il s'applique. Il implique donc la modification des connaissances et des représentations (dans Emery, 2000).

BARTOLI et HERMEL¹¹(1986) regroupent les changements en trois catégories :

- Les changements ponctuels mineurs, que ce soit en termes de temps ou d'espace.
- Les changements ponctuels majeurs dont l'incidence est durable à moyen ou long terme.
- Les changements permanents qui sont de véritables processus de changement.

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe différents éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous adressons ce travail.

⁸ BELANGER L. « le changement organisationnel et le développement », Ed Gaëtan Moin, 1994. P357

⁹GROUARD et MESTON, « l'entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement », Ed D'undo, 1998. P6

¹⁰ HAFSI et FABI, « fondements du changement stratégique », Ed Transcontinental, Montréal, 1997. P98

¹¹ BARTOLI et HERMEL, « piloter l'entreprise en mutation : une approche stratégique du changement », Ed d'organisation, 1986

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

1.1.3. Définition du changement organisationnel

Il existe un grand nombre important de définitions du changement organisationnel. En effet, nous retiendrons seulement les définitions qui explicitent au mieux ce que nous voulons étudier dans le cadre de ce travail. Nous en retiendrons quatre qui nous paraissent les plus pertinentes.

D'après GROUARD et MESTON (1998), le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations»¹².

Pour COLLERETTE [et al.] (1997), le changement organisationnel est «toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette Modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système»¹³.

Pour MEIER [et al.]¹⁴: *«Le changement est 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 de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise».*

Selon BECKHARD¹⁵, le changement organisationnel est appréhendé comme : *« Une action planifiée concernant l'organisation dans son ensemble, mise en œuvre par le sommet de la hiérarchie pour améliorer l'efficacité de l'organisation et sa santé grâce à des interventions programmées dans les processus d'organisation, utilisant l'apport des sciences des comportements».*

¹² GROUARD et MESTON, op.cit. P98

¹³ COLLERETTE et AL, op.cit. P20

¹⁴ MEIER, Oliver et [et al], (2007).-Gestion de changement. Paris : Ed. DUNOD, p.2.

¹⁵ Propos rapportés par : BOUKRIF, Moussa. Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

1.1.4. Le management du changement

D'après YATCHINOVSKY¹⁶, le mot management est aujourd'hui très usité et associé à de nombreuses disciplines. Il a évolué vers l'art de diriger les hommes afin qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Manager le changement c'est de pouvoir passer d'une situation d'équilibre à une autre, en sachant gérer les phases de transition riches en incertitudes.

1.2. Historique du changement organisationnel

DEMERS¹⁷(1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel. D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement, la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Le tableau N° 01 ci-dessous synthétise ces trois périodes.

¹⁶ YATCHINOVESKY, A. (2004).-Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions. France : Ed. ESF, p.29.

¹⁷ DEMERS, Christiane (1999).-De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131- 139.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Tableau 1: L'histoire de recherche sur le changement organisationnel

Les périodes	Le contexte socio-économique	Définition du changement	Les principales perspectives théoriques
1. Fin de la 2^{ème} guerre mondiale	Croissance et stabilité économique.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Synonyme de progrès ; ➤ De développement organisationnel; ➤ De croissance et d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Théorie de la croissance; ➤ De cycle de vie; ➤ De la contingence; ➤ Développement organisationnel.
2. Fin des Années 70	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Récession et décroissance : ➤ Crise pétrolière 1973; ➤ Arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Processus discontinu et révolutionnaire. ➤ Evénement dramatique, ➤ Une crise de la vie de l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Approche de l'écologie des populations; ➤ Approche configurationnelle; ➤ Théorie culturelle et cognitive ; ➤ Théorie de l'équilibre ponctué.
3. Fin des années 80 jusqu'à la période actuelle	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Crise de toute nature : ➤ Concurrence accrue ➤ Précarisation de l'emploi. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La seule chose prévisible ➤ Une réalité; ➤ Un processus Continu d'apprentissage qui permet l'innovation ; ➤ L'affaire de tous les membres ➤ De l'organisation. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Théorie de l'apprentissage; ➤ Théories évolutionniste; ➤ Théories de la complexité.

Source: DEMERS, Christiane (1999).-De la gestion du changement à la capacité de changer.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

L'auteur Demers (1999) énumère donc trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.

D'abord, il y a la période de la fin de la 2^{ème} guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation. En effet, ces années illustrent d'après-guerre ont été marquées par une croissance et stabilité économique qui sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement durant cette période est synonyme de progrès et de développement organisationnel, de la croissance et d'adaptation. L'organisation était considérée comme un instrument contrôlable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période qui commence à partir de la fin des années 70, nommée aussi la période de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Durant cette période, l'économie est marquée par deux crises pétrolières l'une en 1970 et l'autre en 1973. A ce moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'état. Dans cette période, le changement a un nouveau sens qu'est la crise dans la vie des entreprises. Le processus de changement paraît radical et mené par les dirigeants supérieurs hiérarchiques, donc les organisations ne sont pas des instruments contrôlables par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle et marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail et les changements dans les sociétés, on peut dire aussi c'est une période d'apprentissage et d'évolution. Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants hiérarchiques, tous les membres de l'organisation sont capables de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif. Dans cette période, on peut dire que le changement sert à rendre les organisations capables de maîtriser le côté technique et le côté humain par rapport à les changements effectués à l'intérieur ou à l'extérieur des organisations¹⁸.

¹⁸ DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui, Octobre 2006, in ; <https://www.google.fr/#q=demers+christian%2C+l'%C3%A9volution+de+la+recherche++sur+le+changement+organisationnel+de+1945+a+aujourd'hui>, Consulté le 20.05.2021

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

1.3. Typologies du changement organisationnel

Vue la diversité des typologies qui traitent du changement organisationnel, nous prenons en compte les travaux de GROUARD et MESTON (1998) et la matrice du changement d' AUTISSIER [et al] (2014 et 2018).

1.3.1. Typologie proposée par GROUARD et MESTON (1998)

GROUARD et MESTON (1998) reconnaissent plusieurs sortes de changements. En effet, ils peuvent être brefs ou profonds, rapides ou violents, consensuels ou imposés.

GROUARD et MESTON (1998) donnent deux types de changements, ceux qui sont « provoqués et ceux qui sont subis »¹⁹.

- Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., est celui qui «est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, a priori, d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante.

Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci».

- Le changement subi ou imposé «est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci». Généralement, le changement provoqué est perçu comme étant plus confortable et plus efficient. Il est plus confortable parce que les acteurs ont plus de marge de manœuvre et ont plus de temps pour gérer moins de marge de manœuvre.

Ils doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leurs fins. Dans la plupart des cas, ils sont contraints de faire plus dans un laps de temps le plus court possible. C'est alors la survie de l'entreprise qui en dépend.

Quant au changement imposé, nous pouvons dire qu'il peut tout autant exister dans des entreprises fortement hiérarchisées que dans des organisations plus ouvertes au dialogue.

¹⁹GROUARD et MESTON, 1998, op.cit. P9

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Pour le mener à bonne fin, l'adhésion des personnes concernées est toujours requise et cela, dès le commencement du projet.

Dans le même sens, DEMERS (1999) parle de changement radical, c'est-à-dire «un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce»²⁰.

Un tel type de changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise.

De son côté, JOHNSON²¹ (1966) définit le changement radical comme étant un changement dans le système des valeurs de base d'une entreprise.

Quant à DUPUIS et KUZMINSKI (1998), ils parlent de changement planifié par opposition à changement spontané ou non planifié. Selon eux, le changement planifié est celui qui «vise à des objectifs précis pour ce qui est de son contenu, bien que ceux-ci ne soient pas toujours atteints. Ils sous-tendent un projet explicite, des intentions formulées, des objectifs à atteindre, tandis que, dans le cas du changement spontané, ces éléments sont absents la plupart du temps»²².

DEMERS (1999) met l'accent sur le fait que le changement que nous vivons est celui de l'apprentissage et de l'évolution. Elle considère que le changement n'est plus un événement rare et bouleversant mais une réalité quotidienne.

Il n'est plus l'affaire du dirigeant du sommet, mais au contraire, l'affaire de tous les membres de l'organisation. Cette nouvelle conception du changement réhabilite le rôle des membres de l'organisation et des intéressés qui ne sont plus considérés comme utilisant surtout leur marge de manœuvre pour résister au changement décrété par la direction.

Ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation. En même temps, les dirigeants deviennent des agents de changement parmi

²⁰DEMERS (1999), op.cit. P5

²¹JOHNSON Ch. « revolutionary change », university press, Boston, P191.

²²DUPUIS et KUZMINSKI, « sociologie de l'économie, du travail et de l'entreprise », EdGaëtanMoins 1998, P360

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

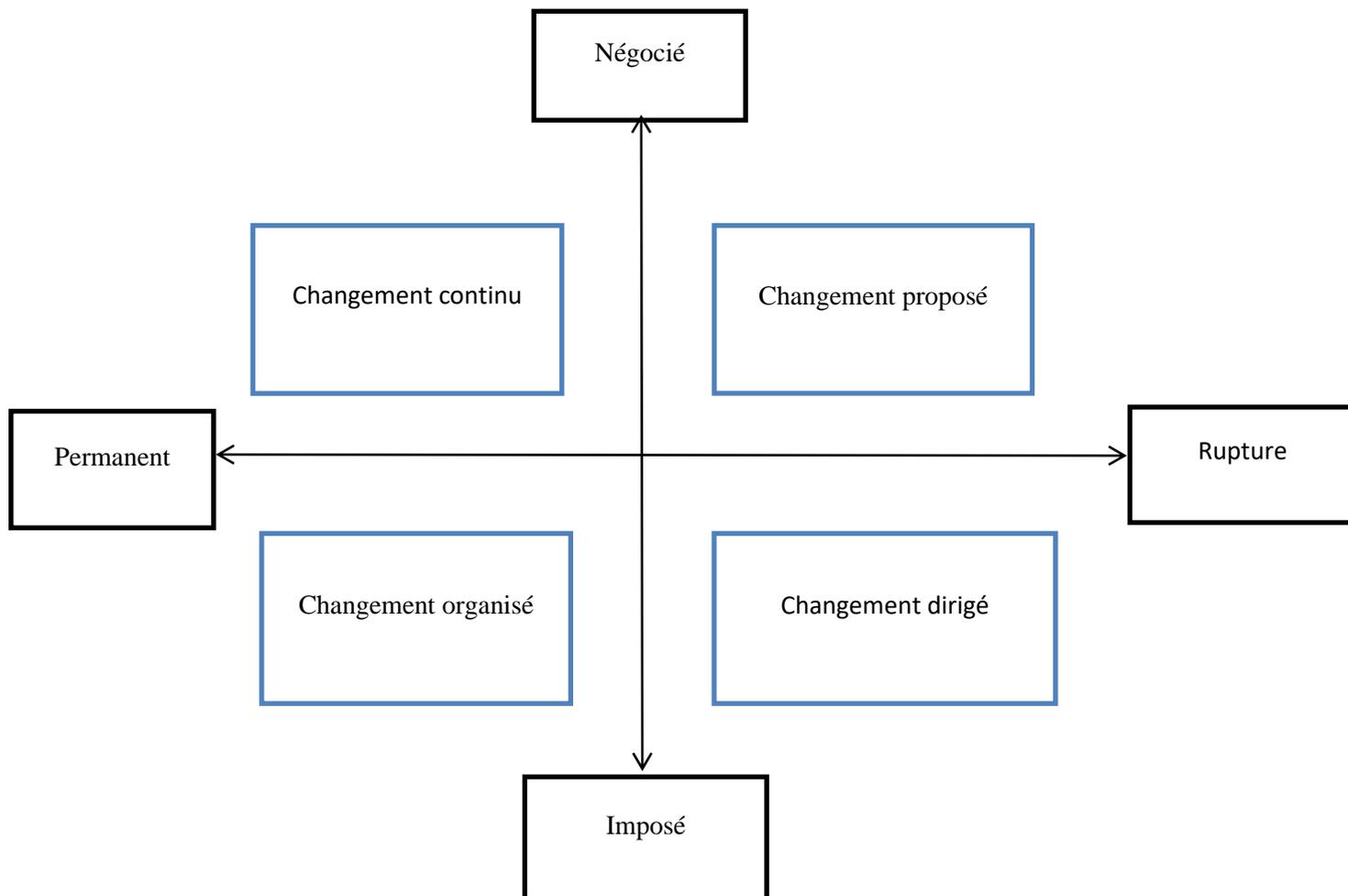
d'autres. Ils ont certes plus de pouvoir que les autres, cependant, leur pouvoir leur sert davantage à faciliter le changement plutôt qu'à le contrôler

1.3.2. Typologies proposée par AUTISSIER et MOUTOT

AUTISSIER et MOUTOT (2010), proposent de classifier le changement selon une matrice à deux axes qui délimitent quatre types distincts. Le premier axe se déploie entre la rupture et le changement permanent, soit une culture d'entreprise ouverte et apprenante dans laquelle les collaborateurs ont suffisamment d'autonomie pour s'adapter quotidiennement à des situations nouvelles et où le changement n'est pas perçu comme une révolution. Le second axe est celui des contraintes, est-ce que le changement est négociable ou est-il imposé ?

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Figure n° 9: Matrice du changement



Source : MOUTOT et AUTISSIER La matrice du changement, méthode de conduite du changement, diagnostic accompagnement pilotage, Ed DUNOD. 2013, p. 15

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

- **Le changement continu**

L'adaptation permanente permet de dépasser la vision «projet unique avec un début, un but à atteindre et une fin »²³ pour inscrire la transformation comme un fonctionnement à part entière de l'organisation qui se déroule en appliquant un processus incrémental et continu, sans qu'il soit jamais nécessaire d'envisager un changement rapide et radical.

Dans ce type, on est loin de l'hypothèse selon laquelle les dirigeants prennent des décisions justes rationnelles, ici les changements se construisent sur le terrain dans les interactions entre individus qui appliquent des solutions résolvant leur problématique quotidienne.

Ce type de changement s'inscrit dans les approches organisationnelles de «l'entreprise apprenante» et, au niveau des développements informatiques, nous retrouvons les valeurs et principes de l'agilité. Il s'agit de capitaliser sur la valeur humaine et sa capacité à faire face à des situations imprévues.

En effet, dans un processus de changement continu, nous connaissons le point de départ mais l'arrivée, les contours du chemin à suivre et la durée du voyage demeurent très souvent des inconnues. Seule la stratégie est déterminée et les collaborateurs doivent disposer de suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre les moyens nécessaires à sa réalisation.

- **Le changement organisé**

L'autonomisation des collaborateurs et Lanon formalisation des plans opérationnels peuvent poser des problématiques de management. En effet, le type de culture d'entreprise cité au point précédent peut s'avérer perturbant pour certains dirigeants ou auront l'impression de naviguer à vue et également pour certains collaborateurs qui ne souhaitent pas s'impliquer et prendre des décisions.

Le changement organisé permet d'offrir une possibilité d'expression aux collaborateurs (cercles qualité par exemple) mais impose également un filtre qui permettra aux dirigeants de sélectionner uniquement les changements en ligne avec les objectifs préétablis. Une démarche en quatre étapes est proposée :

²³SPADA, Fabric, Op.cit., P9

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

- ✓ Définir clairement le problème à résoudre,
- ✓ Examiner les solutions déjà essayées et qui n'ont pas fonctionné
- ✓ Définir clairement le changement auquel on souhaite aboutir,
- ✓ Formuler et mettre en œuvre un projet pour effectuer le changement.

- **Le changement proposé**

Dans le cas du changement proposé, ce sont les cadres intermédiaires qui tiennent le rôle principal. En effet, lorsqu'une modification radicale, faisant suite à une décision du top management, doit être opérée dans l'organisation de l'entreprise, c'est à eux d'implémenter la nouvelle orientation. A l'inverse, lorsque ce sont les collaborateurs qui souhaitent imposer une transformation au top management, c'est à nouveau les cadres intermédiaires qui devront rendre les propositions et les initiatives attractives pour convaincre. Qu'importe le lieu où il trouve ses racines, un changement par la rupture ne peut faire l'impasse d'une négociation entre les différents groupes d'acteurs

Le changement proposé est donc avant tout un long processus de négociations entre les différents acteurs de l'organisation. Chaque membre, aux deux extrémités de la hiérarchie,

devra trouver un sens dans le changement et adhérer à la nouvelle stratégie. Dans ce contexte, les cadres intermédiaires jouent souvent un rôle clé dans les négociations car ce sont eux qui, au final, disposent du pouvoir de faire appliquer tout, ou partie, de la nouvelle stratégie

- **Le changement dirigé**

Face à l'inadéquation entre le fonctionnement de l'entreprise et son environnement, tout bon dirigeant réagit en changeant la stratégie, les systèmes de gestion ou la structure organisationnelle. De par son caractère radical et unilatéral, le changement dirigé est considéré comme un moyen d'assurer la survie de l'organisation et d'améliorer ses résultats à court terme. Les décisions prises peuvent être un changement d'activité, une transformation du but stratégique pour répondre à une situation de crise grave.

Dans le cas du changement dirigé, les décisions sont radicales et non négociables. Les différents acteurs présents dans l'organisation doivent donc adhérer aux imposés ou envisager

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Leur départ. En outre, le top management devra également se questionner sur la capacité des collaborateurs actuels à fonctionner dans la nouvelle entreprise. Les dommages humains sont donc souvent assez importants lorsque ce type de changement est mis en pratique.

Section 02 : Le rôle des acteurs dans le processus du changement et la résistance au changement organisationnel

Lors de cette section, nous nous intéressons aux processus du changement, aux acteurs du changement puis on passera au phénomène de la résistance au changement organisationnel.

2.1. Le processus du changement organisationnel

Dans cette partie, nous présenterons d'abord le modèle de Lewin (1958) et par la suite, celui de Collerette [et al.] (1997)

L'expression processus du changement fait référence aux différentes phases vécues par le système sociale qui doit intégrer le changement Il y'a plusieurs façons pour établir un changement organisationnel dans une entreprise.

2.1.1. Le modèle de LEWIN

La contribution de Kurt LEWIN²⁴ (1958) sur la compréhension du processus de changement est indéniable. En effet, le modèle de Lewin est un classique qu'on trouve dans la plupart des ouvrages sur le changement organisationnel, Kurt LEWIN soutient que le processus de changement est divisé en trois étapes:

- ✓ Première étape : le dégel ou la décristallisation
- ✓ Deuxième étape : la transition
- ✓ Troisième étape : le regel ou la recristallisation.

²⁴LEWIN Kurt. « Group decision and social change ».In Reading in social psychology , sous la direction de Moccoby, Newcomb et Hartley, 1958, P197-211

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

- **La dé cristallisation**

Cette première phase du processus correspond à l'abandon des comportements et des attitudes habituelles et à la création d'une motivation à changer. Cette ouverture dans le système agit comme un déclencheur du changement. Cette période se caractérise par la remise en question de ses perceptions, ses habitudes et ses comportements. De ce déséquilibre naît l'ouverture et le dynamisme nécessaires à l'apprentissage de nouvelles conduites. En fait, on parle souvent ici de créer de l'insatisfaction autour de la situation initiale en vue de provoquer ce déséquilibre du champ psychologique chez l'individu. Les mécanismes qui interviennent sont d'abord l'inconfort puis la culpabilité et l'anxiété, et la création d'une certaine sécurité psychologique pour apprendre. Il faut en fait la conscience d'un malaise ou du besoin de changer et désapprendre les comportements actuels au profit d'autres comportements.²⁵

- **La transition**

Il s'agit de la deuxième phase du processus. Le destinataire s'initie à un nouveau mode de fonctionnement et expérimente implique deux mécanismes de nouvelles façon de faire les choses. Le déplacement implique deux mécanismes psychologiques : l'identification à de nouveaux modèles et l'intériorisation des nouveaux comportements. Le succès du déplacement se mesure par une restructuration cognitive, d'une nouvelle façon de voir les choses

- **La recristallisation**

Elle consiste à rendre permanent un nouveau champ de forces et stabiliser le nouvel équilibre atteint. Le regel fait appel à l'intégration de nouvelles habitudes dans le travail. On rend le changement permanent. Il fait partie du quotidien. Les mécanismes qui encouragent la cristallisation sont l'opportunité d'intégrer les comportements et de se les faire confirmer.

²⁵Pierre COLLERETTE, Gilles DELISLE, Richard PERRON, Op cit. P20

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

2.1.2. Le modèle de COLLERETTE et al. (1997)

COLLERETTE et al. (1997), tout en s'inspirant du modèle de Lewin, proposent d'examiner les expériences des acteurs qui vivent le changement afin de pouvoir comprendre ce qu'ils ressentent et comment ils s'y adaptent. Ainsi, ce modèle explique les interactions entre les individus et entre les groupes pendant que le changement a cours.

Le modèle proposé par COLLERETTE et al. (1997) est constitué de quatre phases: l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Ces quatre phases rejoignent celles du modèle de LEWIN. En effet «la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition. Et finalement, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation»²⁶.

L'éveil représente une activité mentale consistant à s'interroger sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. Il s'agit donc d'une opération de triage. C'est à ce moment-là que l'individu accepte ou refuse de remettre en cause sa représentation du réel. Lorsque l'individu l'accepte, la désintégration est amorcée.

La désintégration consiste à «déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative»²⁷. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement. En effet, ce sont les phases d'éveil et d'amorce de désintégration qui correspondent au début du changement. Pendant cette période, les individus commencent à développer certaines attitudes vis-à-vis du changement et choisissent alors d'être réceptifs ou réfractaires. À ce moment-là aussi, des alliances et des coalitions commencent à se former entre les membres des groupes.

La phase de la reconstruction est généralement accompagnée d'insécurité et d'anxiété. C'est le moment où il y a plus de questions que de réponses et où les individus ressentent un mélange d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération. Durant cette période, l'individu se met à la recherche de significations nouvelles qui vont l'aider à réagir de façon satisfaisante aux Situations qui se présentent. Il est en train de s'approprier de nouvelles significations qui lui permettent de reconstruire sa perception du monde.

²⁶COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 25

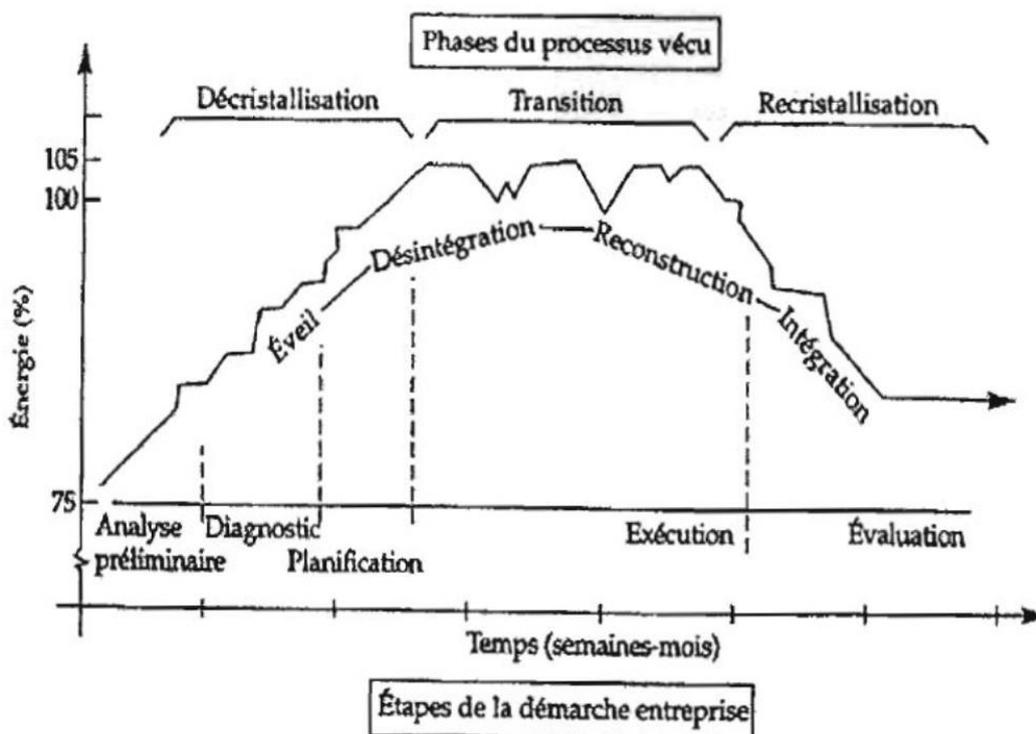
Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Cette phase se déroule concurremment à la désintégration. Cependant, nous ne sommes pas à la phase de remise en question et non plus à celle du choix final.

La phase d'intégration correspond à celle de la recristallisation dans le modèle de Lewin. Pendant cette période, «les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles, elles s'harmonisent avec les autres dimensions du quotidien et font désormais de plus en plus partie des habitudes»²⁸. Ces auteurs parlent de deux types d'intégration : l'intégration intrasystémique et l'intégration inter systémique.

À la figure 10, apparaissent les trois phases proposées par LEWIN, puis en bas, les quatre phases proposées par COLLERETTE et al. (1997). Aux phases proposées correspondent les grandes étapes de la démarche du changement. Celle-ci est dite systématique et elle est constituée de quatre périodes: le diagnostic de la situation insatisfaisante, la planification, l'exécution du plan d'action et l'évaluation des résultats obtenus.

Figure n° 10: Les phases et les étapes du changement



Source: Collerette et al. (1997)

⁴⁷ COLLERETTE et al. 1997, op.cit. p. 36

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

2.2. Les acteurs du changement dans l'entreprise

Les projets de changement nécessitent la plus part du temps la participation d'un grand nombre d'acteurs afin de parvenir à faire évoluer tout ou une partie d'une entreprise, plusieurs représentations de la configuration des acteurs du changement sont proposées par différents auteurs qui soulignent que c'est grâce à ces hommes et ces femmes que se produit le changement

A. BARTOLI définit les acteurs du changement : ²⁹ « tous les membres de l'entreprise dans laquelle se déroule le changement ne sont pas forcément acteurs du changement, même s'ils sont nécessairement acteurs d'entreprise, en tant que membres du système », « L'acteur du changement de l'entreprise est celui qui œuvre activement dans le sens du processus de changement ». Il peut exister des acteurs formels (participants à des groupes de projet ; etc.), et des acteurs informels (ceux qui s'informent spontanément et informent à leur tour de façon constructive sur le changement, proposent des thèmes de réflexion nouveaux ; etc.).

Pour **TENEAU G.**³⁰, les acteurs sont souvent anonymes, diffus et difficilement identifiables, il n'en demeure pas moins que trois groupes d'acteurs dominent la littérature :

- ❖ Les ingénieurs ou techniciens des structures et des stratégies qui sont souvent des experts consultants internes ou externes jouant le rôle de préparateur et \ ou de facilitateur du changement.
- ❖ Les héros et leaders du changement (souvent révolutionnaires ou présentés comme tel) qui se présentent comme des constructeurs de sens et des innovateurs.
- ❖ Les victimes du changement qui représentent des individus et \ ou des organisations de l'environnement.

Pierre COLLERETTE [et al.], ils proposent aussi une définition des acteurs du changement « les agents du changement comme étant ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté.

²⁹ BARTOLI et HERMEL, op.cit. , P167.

³⁰ TENEAU G. op.cit. , P29.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement »³¹.

2.3. Les rôles des acteurs du changement

Les rôles sont définis comme telles :

a. **L'initiation :**

On appelle les agents de ce rôle les initiateurs ceux qui expriment explicitement la nécessité que des actions soient entreprises pour introduire un changement.

b. **La conception et la planification :**

Les concepteurs et les planificateurs travaillent à concevoir et à articuler les différentes étapes du changement dans un plan d'action, et qui définissent les outils qui seront utilisés.

c. **L'exécution :**

Les exécutants sont évidemment les personnes qui devront mettre en œuvre les détails du plan d'action élaboré. L'évaluation : les évaluateurs sont les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée.

d. **L'évaluation :**

Les évaluateurs sont les personnes qui prendront l'initiative d'évaluer dans quelle mesure le changement a été implanté, s'il a atteint ses objectifs, si la situation a été améliorée.

On peut citer d'autres rôles comme³² :

e. **Le rôle de leader :**

Ou de sponsor qui est attribué à la personne qui va incarner le changement, le choix de ce personnage est un élément clé de la réussite, c'est, en effet, cette personnes qui va impulser le mouvement, stimuler différents acteurs en interpellant certains d'entre eux, en reconnaissant les efforts des autres

³¹ COLLERETTE et Al, op.cit., P142.

³² "Agir en situation complexe "note de synthèse. "La conduite du changement", [http://www.eseneducation. Fr/.../note-1-conduite-changement.pdf](http://www.eseneducation.fr/.../note-1-conduite-changement.pdf). (Consulté en septembre 2018)

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

f. Une équipe de projet :

Le leader réunit autour de lui une équipe pour la conduite du projet, qui peut puiser dans les ressources internes ou externes, selon les possibilités Les membres de l'équipe, qui peuvent être en dehors de l'organigramme mais légitimes par le leader.

Un réseau du changement : c'est un rôle préconisé par Autissier et Moutot³³ qui est joué par des agents de terrain chargés de sévir de relais l'équipé du changement dans une relation de proximité avec le reste des agents appelés « utilisateurs ».

2.4. Les types d'acteurs du changement

Les types d'acteurs varient selon le rôle de l'agent du changement :

a. Acteurs pilotes et copilotes :

Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome, constructive dans le changement), voire en pilotes par le biais d'actions de communication, de large dispositif de participation, de processus de valorisation de chacun.

Dans le cadre d'un pilotage stratégique, il s'agit donc pour les acteurs pilotes d'agir non seulement sur les comportements des hommes par des actions d'information, mais aussi et surtout sur les déterminants même de la stratégie d'acteur, grâce à la formation et la communication.

Parmi les grandes difficultés du pilotage du changement la nécessité de faire comprendre aux membres d'entreprise la réalité du changement et ses multiples dimensions (économique, technique, sociale, culturelle, stratégique, etc.) Le rôle du pilote devient alors d'explicitier et de faire avouer ces représentations, bien plus que d'aider simplement et maladroitement à faire passer la pilule, cependant, pour parvenir à vaincre de façon efficace les blocages des non acteurs et à rendre le plus grand nombre "acteur", les pilotes et copilotes doivent être relativement légitimes.

³³AUTISSIER D. MOUTOT J.M. « la boîte à outils de la conduite du changement », Ed Dunod, 2016

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

b. Le modèle de l'animateur :

L'animateur aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. On peut définir ce modèle comme, celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert. Ainsi l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement, il détermine aussi la nature du changement, le planifie, le met en œuvre et l'évalue.

c. Le modèle du militant :

On peut définir le militant comme étant celui « qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti ». Ainsi le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent avec les objectifs et les moyens du changement et par des actions de l'agent pour faire accepter le changement par les destinataires et réussir son implantation. Parmi les conditions pour que ce modèle d'agent puisse être efficace, mentionnons-la nécessité que l'agent puisse de fait avoir un niveau de crédibilité élevé, sans quoi il réussira difficilement à faire la promotion de ses idées.

d. Leadership et changement :

Le leadership est la capacité manifestée par un individu à commander et surtout de se faire obéir, pour manager le changement il faut savoir que la vie de l'organisation ne repose pas seulement sur des aspects purement économiques. Mais, il faut que les dirigeants comprennent qu'il est nécessaire d'agir avec clairvoyance et justesse pour le bien de l'organisation et de ses hommes.

Les leaders orientés vers le changement sont tournés vers l'avenir, ils gèrent de manière proactive, ils acceptent les nouvelles idées. Au contraire, le gestionnaire du statut attaché au passé, gère de manière réactive et préfère conserver ses habitudes, il tombe sous le sens que les nouveaux milieux de travail exigent un leadership axé sur le changement.

Les organisations adoptent différentes visions qui dépendent de la conception du pouvoir des leaderships. On distingue trois tendances :

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

La première tendance : un leader comme un chef efficace a la capacité de faire obéir ses hommes, est un visionnaire possédant un projet d'entreprise.

La deuxième tendance : se basant sur le management par consensus, le leader est un entraîneur d'hommes plus qu'animateur

La troisième tendance : celle-ci veut réussir les deux conceptions « *Un bon directeur était généralement décrit comme possédant de l'intelligence, l'imagination, l'initiative, la capacité pour prendre rapidement des décisions, généralement sage et la capacité d'animer ses subalternes. Les gens ont eu tendance à penser le mode comme étant divisé entre des « leaders et des suiveurs* »³⁴.

2.5. La résistance au changement

Le phénomène de la résistance au changement est aussi complexe que le changement lui-même. La question de la résistance est liée aux employés visés par le changement. Elle est traduite sous formes des réactions qui tentent à s'opposer à la modification et surtout à annuler les effets du changement et empêcher la construction d'un nouveau système de se mettre en place.

2.5.1. Définition de la résistance au changement

« *Toute entreprise au corps plongé dans le changement subit une poussée verticale dirigée du bas vers le haut, égale au poids des habitudes déplacées* »³⁵ Disait CARTON G-D

En général, qui dit changement dit résistance, « *définissons la résistance au changement comme l'expression implicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement* »³⁶.

³⁴ AMRAUI A. « management du changement dans une entreprise Algérienne », Thèse de magister, management des ressources humaines et développement des compétences, Tlemcen : université Abou Bakr BELKAID. Tlemcen, 2008, p31.

³⁵ CARTON G-D. « éloge du changement », Ed village mondial, 1999.

³⁶ COLLERETTE et al, op.cit. P94

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

L'analyse linguistique et documentaire révèle diverses origines au mot résistance. En latin, l'origine du mot « résister » : « sistere » signifie s'arrêter. Le sens premier du mot résistance est attribué d'abord aux choses.

Sa première signification provient des sciences physiques et signifie le phénomène physique qui s'oppose à une action ou un mouvement. Le fait de résister, c'est d'opposer une force à une autre et ne pas subir les effets d'une action.

En contexte organisationnel, L'expression de la résistance au changement est aussi employée non seulement pour signifier des personnes mais aussi des organisations. La résistance est également synonyme de blocage, de frein, d'obstacle, d'obstruction et d'opposition, La résistance organisationnelle serait utilisée pour signifier ce qui empêche la construction d'un nouveau système organisé de se mettre en place. Tel n'est cependant pas notre propos. La résistance ici analysée traite de la résistance sous l'angle individuel.

C'est lorsqu'on se tourne vers l'action humaine ou les sciences humaines que le terme résistance devient davantage coloré négativement, la résistance à ordre signifie le refus d'obéir, la désobéissance, l'opposition, la rébellion, le regimbement.

Bareil et savoie (1999)³⁷ la définissent comme «une expression implicite ou explicite de réactions négatives ou défensives face au changement, ou de forces restrictives qui s'opposent à la réorganisation des façons de faire et à l'acquisition de nouvelles compétences, la résistance au changement est sans aucun doute la bête noire de tous ceux qui véhiculent des idées de changement».

K. Ben Kahla (1999)³⁸ attribue la résistance au changement à des contraintes structurelles trop fortes, une incompréhension de la part des acteurs des actions d'ordre organisationnel, ambigües, ambivalentes ou incertaines; un sentiment d'injustice face aux changements imposés et/ou un manque de motivation des acteurs lors du processus de changement. Ceux-ci compareraient alors le coût de statu quo au coût du changement et peuvent ou non décider d'adhérer à celui-ci en fonction de leur estimation de ces mêmes coûts pour les autres groupes de l'entreprise.

³⁷Bareil, Céline et André Savoie. 2002. «Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel». In Transformer l'organisation, sous la direction de Réal Jacob, Alain Rondeau et Danielle Luc, Coll. Racines du savoir, p. 150-167.

³⁸Grouard B., Meston.: «L'entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement», Dunod, Paris, 1995.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

La résistance au changement est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie de ce changement ; un tel comportement peut prendre des formes innombrables.

2.6. Les formes de la résistance au changement

Carton³⁹ a tenté de catégoriser les formes de résistance. Il présente 4 formes principales de résistance : l'inertie, l'argumentation, la révolte ou le sabotage qu'il définit comme suit:

a. L'inertie

Est une absence de réaction évidente de l'individu à l'annonce. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs. Il permet de gagner du temps et trouver des raisons pour ne pas accepter ce changement.

b. L'argumentation

Elle permet de rentrer dans une logique de négociation afin de faire reconnaître les inconvénients liés au changement, puis orienter le déroulement du changement, de verbaliser les questionnements des acteurs. L'intégration du changement est facilitée par une négociation sur le fond et la forme du changement qui va permettre aux acteurs qui négocient d'essayer de rapprocher leur réalité de celle proposée par le projet de changement.

c. La révolte

Est une réaction forte qui peut suivre l'échec d'une phase d'argumentation qui n'a pas permis de faire correspondre la réalité perçue par les acteurs avant le changement par celle proposée par le projet. Il existe deux formes de révolte. La première, la menace tactique, relève pratiquement de l'argumentation. Elle essaie d'investir les relations asymétriques dans le procès de communication en créant de nouveaux enjeux, des conséquences négatives pour le projet (démission, grève).

³⁹ CARTON G.D. (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris : Anact., P.51

La seconde, la menace stratégique, tente de faire échouer le changement par la démonstration rationnelle des conséquences socio-économiques. L'acteur résistant au changement cherche à influencer négativement la représentation que se fait l'acteur promoteur du changement.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

d. Le sabotage

Le sabotage est une méthode de résistance plus sournoise que la révolte. Le saboteur à discréditer le promoteur du changement en faisant apparaître des incohérences dans le projet qui se traduit par une soumission apparente et une révolte masquée visant à faire échouer le processus.

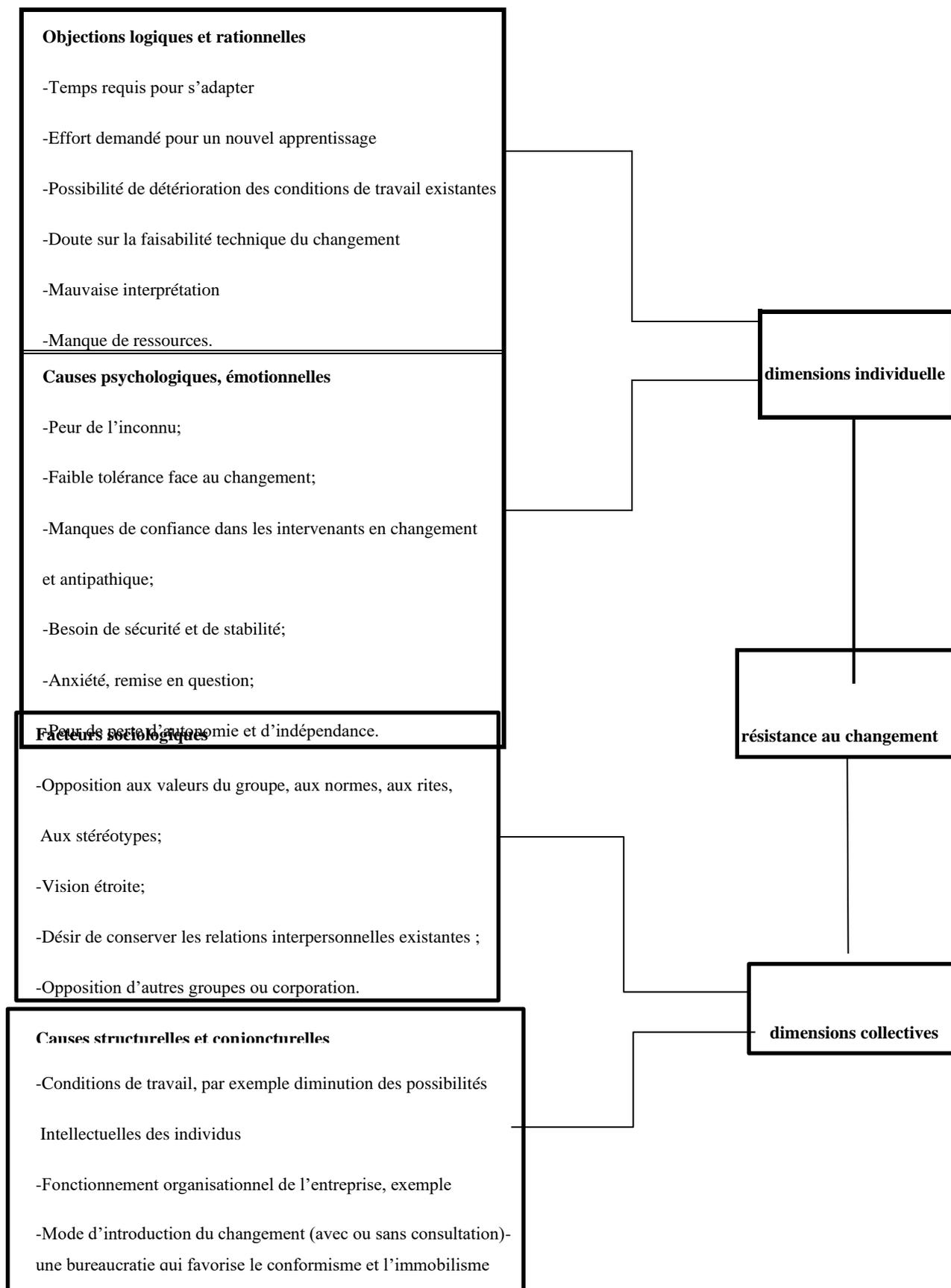
2.7. Les causes de la résistance au changement

Pourquoi l'employé résiste-t-il au changement ?

Les nombreuses raisons de résistances sont souvent synonymes du mécontentement des collaborateurs suite au changement imposé. Dans ce dernier point nous allons essayer d'expliquer les causes de la résistance au changement qui peuvent être synthétisées en quatre catégories qui sont représentées ci-dessous.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Figure n° 11: les causes de la résistance au changement



Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Source : SHIMON, L. [et al].-Psychologie du travail et comportement organisationnel. -Ed. Gaëtan Morin, 2002, p.373

a. Causes structurelles et conjoncturelles

La nature de l'activité exercée par l'organisation constitue une donnée importante qui détermine par ses caractéristiques (les niveaux hiérarchiques, sa flexibilité, sa technologie,...etc.) les attitudes de ses acteurs dans le changement. Dans certaines activités, les acteurs sont souvent soumis au changement de la nature de projet et d'activité en fonction de certaines exigences auxquelles il faut s'adapter. Ces données forgent, chez les acteurs, une culture qui favorise le changement. A l'inverse, certaines activités dont les métiers correspondent à des tâches simples et répétitives sans contact avec l'extérieur font croire le cloisonnement de l'organisation et font que ses acteurs trouvent des difficultés à changer.

b. Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance

Pour COLLERRETTE [et al]⁴⁰, ces facteurs sont individuels et ils conduisent l'acteur au sein d'une organisation à résister au changement. Parmi ces facteurs on trouve:

- **La peur de l'inconnu**

Généralement, les personnes résistent à toute tentative de changement, Car elles se sentent souvent contraintes à changer leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Elles préfèrent aussi souvent des environnements certains et plus stables, parce que changer représente l'inconnu dont elles ont peur, et cette crainte est proportionnelle à leur degré de tolérance à l'ambiguïté.

- **La remise en question de l'identité professionnelle**

Pour l'individu, le travail constitue une part nécessaire de son identité et il lui permet d'acquérir certaines valeurs ou croyances et d'en rejeter d'autres. Lorsqu'il y survient des changements, ceux-ci entraînent une remise en question de l'identité professionnelle. Ils peuvent occasionner des problèmes de perturbation de l'identité chez l'individu.

⁴⁰ COLLERRETTE, Pierre [et al], Op.cit. p.98.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

▪ La crainte de perdre ce qu'on possède

C'est pourquoi, lorsqu'un changement se produit, l'individu se sent perdu ou menacé par la perte des avantages qu'il considérait comme acquis. Cependant, son comportement par rapport à cette perte dépend généralement de son degré d'identification à son organisation ou à ses leaders.

▪ La préférence de la stabilité

Les changements peuvent également plonger l'employé dans un processus de deuil. En effet, les individus n'acceptent généralement pas les réformes organisationnelles et ils ont de la difficulté à s'attacher aux nouveaux leaders, aux nouvelles valeurs ou cultures, etc. Le deuil est un comportement normal de la part de l'employé qui vit des changements.

En ces moments de deuil et de chagrin, il faut donner aux membres de l'organisation le temps et l'aide nécessaires afin qu'ils puissent s'adapter aux changements.

c. Les facteurs sociologiques de la résistance

Pour COLLERETTE [et al]⁴¹ en ce qui concerne le système social, il y a résistance parce que les changements provoquent, souvent, des bouleversements dans les normes établies, dans les standards de caractère sacré, tabous, mœurs ou rituels, et font perdre des droits acquis, par exemple, un certain degré de pouvoir. Les individus résistent, généralement, à tout ce qui est étrange, inconnu et perçu comme étant menaçant.

d. Les objections logiques et rationnelles

Les individus préfèrent être consultés et impliqués dans toute démarche de changement, sinon ils risquent de s'y opposer. Ce sont des facteurs liés au mode d'introduction du changement. En effet, la participation offre la possibilité aux travailleurs d'apporter leurs idées, de contribuer au processus de changement, de l'influencer. Elle leur permet ainsi de s'intégrer graduellement au projet de changement. L'engagement et l'adhésion qui en découlent augmentent leur motivation à l'égard du projet de changement.

⁴¹COLLERETTE, Pierre [et al], Op.cit. p P.98.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Certaines personnes peuvent offrir de la résistance au changement si on ne leur donne ni le temps, ni les moyens dont elles ont besoin pour s'y adapter. Elles se sentent bousculées par les événements et elles résistent. En somme, il faut bien comprendre que la résistance fait partie du processus de changement. Il ne faut donc pas chercher à l'éliminer à tout prix sans en comprendre le sens.

SECTION 03 : La conduite du changement par la communication interne

Aujourd'hui, la capacité de changement est essentielle pour l'entreprise, Il est donc nécessaire d'apprendre à conduire et à gérer le changement et ce qu'il soit une simple adaptation ou carrément une transformation radicale Pour cela, toute organisation doit mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement efficaces, c'est-à-dire des méthodes, des techniques et des moyens qui vont accompagner cette transformation dans des conditions de réussite optimales, en vue d'obtenir plus rapidement les résultats escomptés.

D'après **AUTISIER et MOUTOT**⁴², pour initier et mettre en œuvre le changement dans les organisations, trois grandes catégories de leviers sont identifiés : la communication, la formation et l'accompagnement.

Dans cette section nous nous intéresserons à la conduite du changement par la communication interne.

3.1. Définition de la conduite du changement

Plusieurs auteurs ont défini la conduite du changement ou le pilotage du changement ou encore l'accompagnement du changement organisationnel. Nous retiendrons deux définitions essentielles, à savoir

:

⁴²AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel, Op. Cit. p.120-124.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

Selon **AUTISSIER et MOUTOT**⁴³: « *La conduite du changement est un dispositif managérial qui vise à ce que des actions de changement soient utiles et en relation avec l'organisation* » aussi « *la conduite du changement diagnostique la capacité de l'organisation à changer, déploie des leviers pour favoriser cette capacité ...*»

Selon les mêmes auteurs : « *la conduite du changement consiste à s'assurer que la maturité de l'organisation permet d'accepter le changement, à mesurer les résistances et à prévoir les Actions nécessaires pour faire en sorte que le projet de changement soit accepté et que ses finalités soient mises en œuvre par les acteurs de manière délibérée* ».

D'après **GILLES**⁴⁴, la conduite du changement consiste à permettre le passage d'une configuration organisationnelle 'A' vers une configuration 'B' (la cible) en passant éventuellement par des phases intermédiaires. Les phases intermédiaires feront parfois évoluer la configuration cible et donc la façon de conduire le changement. La conduite du changement est conçue de façon évolutive

Elle consiste essentiellement à mettre en mouvement les agents de l'organisation afin d'aller vers la configuration organisationnelle Cible

3.2. Objectif d'une conduite de changement

Conduire le changement c'est :

- ✓ **Résoudre la problématique d'organisation ou de réorganisation:** Résoudre la problématique au travers de la mise en œuvre de démarches, de méthode et d'outils.
- ✓ **Accompagner le projet d'organisation ou de réorganisation:** Organiser le projet au travers de l'utilisation d'une méthodologie de conduite de projets.

⁴³AUTISSIER, D. et MOUTOT, J-M. Op.cit. Page 97

⁴⁴GILLES, Tenu (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives.-Paris : Ed. L'Harmattan, p.31.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

✓ Prendre en compte la dimension humaine

Prendre en compte les valeurs, la culture, les résistances au changement au travers d'une démarche de participation, de communication et de formation/coaching dont l'objectif est de permettre la compréhension et l'acceptation par les individus'' des nouvelles règles de jeu'' résultant du processus du changement⁴⁵.

3.3. La conduite du changement par la communication interne

La conduite du changement nécessite la mise en place de grandes étapes afin qu'une adhésion de la part des salariés soit possible. En effet, si cette adhésion n'est pas présente alors le changement ne pourra avoir lieu.

On peut regrouper ces étapes en trois leviers principaux. Parmi eux, on retrouve la nécessité d'une vision claire du changement de la part des managers, l'importance de la prise en compte de la dimension humaine et l'accompagnement au changement. C'est dans ce dernier levier que la communication interne va trouver sa place.

En effet, la communication interne doit être vue comme un outil d'accompagnement au changement, qui aura une réelle importance dans le maintien de la motivation et la recherche de l'adhésion des salariés au projet de changement.

3.3.1. La communication interne: un levier d'accompagnement au changement

Le changement est, en premier lieu, quelque chose qui effraie. Il implique d'abandonner ses habitudes et un effort d'apprentissage. Il paraît nécessaire que le changement fasse l'objet d'une conduite du changement. La communication interne va avoir un rôle à jouer dans l'accompagnement du changement.

Lorsque l'on observe la courbe du changement, on peut voir que la communication interne va permettre l'étape numéro trois: le déclic. C'est grâce, notamment, à la communication interne que le changement pourra être compris puis accepté au fil du temps.

⁴⁵ MARVAUD Jean François, conduite d'un changement, université Reines, Paris, in www.stratexconseil.com consulté le 03.05.2018

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

De ce fait, la communication interne va être un levier de motivation des salariés durant cette période. C'est, en partie, grâce à elle que l'adhésion des salariés va avoir lieu.

3.3.2. La communication interne: un levier de motivation en période de changement

Le changement peut être analysé au travers de la courbe du deuil, appelée aussi courbe du changement par Elisabeth Kübler-Ross. Selon cette courbe, on peut constater que la phase d'acceptation va avoir lieu, notamment, grâce à la communication interne.

En effet, grâce à elle la phase de «déclic» va avoir lieu et les salariés vont peu à peu adhérer au projet de changement. Afin de permettre la motivation des salariés tout au long de la période de changement, la communication interne doit être adaptée à chacune des étapes. En effet, une simple Communication sur l'annonce du changement ne sera pas suffisante pour maintenir la motivation des salariés.

De plus, l'adaptation de la communication implique que la forme et le fond de la communication interne sur ce sujet ne soit pas le même pour tous. En effet, avant que le changement ne soit mis en place, une communication interne doit être effectuée afin d'informer les salariés sur le changement à venir, ses raisons, les enjeux liés à ce changement et la finalité de ce changement. Cette communication pourra se faire par le biais d'une annonce générale afin de permettre à chacun d'avoir la même information.

Cette première communication va favoriser la compréhension du projet de changement. Cela favorisera alors le maintien de la motivation lors de la mise en place du changement. En effet, comme nous avons pu le voir précédemment, la communication interne, dans sa finalité de compréhension, est un levier de motivation.

Cela est encore plus vrai en période de changement. Suite à cette première étape de communication, la communication devra se faire à chacune des étapes du changement. Cela permettra d'impliquer chacun des salariés dans ce projet et de maintenir leur motivation afin de maintenir la performance de l'entreprise.

Au travers de chacune des étapes de communication, cette dernière aura également un rôle d'adaptation. En effet, la communication interne ne va pas s'adresser de la même façon à chacun. Cibler les personnes concernées va permettre d'adapter la communication interne.

Tous les salariés n'ont pas nécessairement besoin des mêmes informations. Certains

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

seront impliqués dans le projet de changement et auront donc besoin d'informations nombreuses et précises.

Tandis que d'autres vont seulement «subir» le changement et auront plutôt besoin de connaître ses enjeux. Dès lors, l'adaptation de la communication interne va favoriser à la motivation, en apportant l'information nécessaire et utile à chacun.

A côté de cette communication essentiellement descendante, il paraît également important de laisser une place à la communication ascendante. Les managers sont largement impliqués dans la conduite du changement. Dans leur rôle de relai d'information, ils doivent être présents et disponibles pour les salariés afin de répondre aux différentes interrogations que chacun peut avoir. Le principal enjeu du manager va être de donner du sens au changement afin de permettre la compréhension de ce changement et ainsi l'implication des salariés.

Cette communication ascendante permettra de favoriser les échanges entre les salariés et leur hiérarchie. Ces échanges auront pour finalité d'augmenter la cohésion des équipes et de favoriser l'adhésion au changement. Or, comme nous l'avons vu, la cohésion est un réel levier de motivation dès lors la place de la communication informelle reste toujours fortement présente et les bruits de couloirs ne peuvent être encadrés. Il est donc nécessaire que la communication interne, sur un tel projet, fixe des objectifs qui soient clairs et précis.

Celle-ci doit se baser sur des faits concrets afin que chacun puisse comprendre les enjeux et l'intérêt d'un tel changement. Elle doit donc permettre de formaliser ce que sera l'entreprise après le changement. L'objectif par cette communication sur le changement est de lui donner du sens.

En effet, si les salariés comprennent l'intérêt, le but et les enjeux du changement alors ils pourront développer un sentiment d'implication; ce qui permettra de maintenir leur motivation dans un tel contexte.

La communication interne fait partie des trois leviers nécessaires à l'accompagnement du changement. Comme nous avons pu le voir précédemment, la communication interne a quatre finalités. Or, en période de changement, il paraît nécessaire

que ces quatre finalités soient mises en œuvre. Cette période est souvent synonyme, pour les salariés, de crainte et de questionnements sur l'avenir de l'entreprise.

Chapitre 2 : Le changement et la résistance au changement

On sait ce que l'on perd mais on ne sait pas ce que l'on gagne. De ce fait, il est nécessaire que la communication interne soit présente en tant que levier d'accompagnement au changement. Par le biais de ce levier, la circulation de l'information pourra être présente, de même que la compréhension du changement. La communication interne, descendante et ascendante, permettra de donner du sens au changement, d'impliquer les salariés et sera donc un levier de motivation.

Conclusion

Le changement se pose toujours comme une question de survie pour les organisations, la conduite du changement est très complexe, long et périlleux qui comporte des risques pour le l'organisation. Ceci nous conduit à dire qu'il n'y'a pas de solution miracle ou de recette toute faite à appliquer pour changer. Chaque système nécessite une vraie analyse, une vraie compréhension de ses fondements.

À travers ce chapitre, nous avons constaté que pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation, cette dernière doit gérer les résistances que ses membres ont accumulées à travers des années, car leurs insatisfactions peuvent conduire l'organisation à une perte considérable. Autrement dit, la pérennité de l'organisation dépend de sa manière de conduire le changement.

La conduite du changement est un besoin pour l'entreprise dans tous les processus de transformations qu'elle subit, elle doit en faire un de ses principaux facteurs clés de succès, car une bonne conduite de changement suppose que le projet de changement est réussi, et que les résistances au changement sont canalisées.

Et dans ce cas, savoir gérer le changement efficacement devient une nécessité dont plusieurs leviers incontournables sont appliqués pour assurer sa stabilité. Elle s'appuie donc sur trois leviers de changement : la communication, la formation et l'accompagnement. Nous avons démontré aussi la communication interne comme levier d'accompagnement au changement.

Chapitre 03

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Introduction

Les chapitres précédents de la théorie, nous ont permis d'avoir un aperçu général sur le changement organisationnel et la résistance à celui-ci, ainsi que la réduction des réticences par la communication interne.

À travers ce chapitre, nous allons aborder dans la première section, la présentation de l'entreprise SONATRACH, la seconde section sera consacrée à la présentation des résultats de notre recherche. Ensuite nous allons essayer d'analyser et d'interpréter les résultats de notre enquête de terrain.

Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil

1.1. Historique :

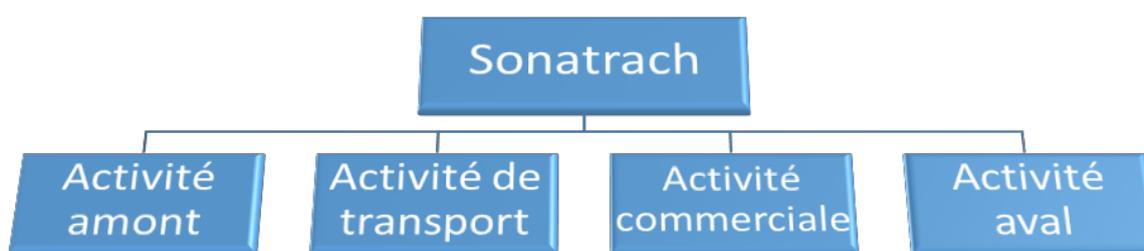
La société de recherche et d'exploitation de pétrole en Algérie, la SOFEG devenue après SONATRACH (Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures) a été créée le 31 décembre 1963, pour être un instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier à côté des compagnies françaises. Au fil des années, elle est devenue un puissant élément d'intégration nationale et de stabilité économique et sociale.

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploitation, amena à nationaliser la production des hydrocarbures le 24/02/1971 par la signature d'une ordonnance définissant le cadre d'activité des sociétés étrangères en Algérie. Au début des années 1980, la restructuration de SONATRACH se mit en œuvre, et cette étape fut la plus importante dans le développement de la société.

Aujourd'hui, SONATRACH est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales et 2ème explorateur de GNL et de GPL et 3ème explorateur de gaz naturel.

1.2. Activités principales :

Figure n° 12: Activités principales



Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

- **Activité Amont** : elle recouvre les activités de recherche, d'exploration et de production.
- **Activité de Transport** : il s'agit de l'activité TRC qui s'occupe de l'acheminement des hydrocarbures, grâce à un réseau de pipes, à partir des stations de forage, et par le biais de stations de pompes, du sud du pays vers des terminaux marins au nord.
- **Activité Commerciale** : elle supervise la distribution, l'exportation et le transport maritime des hydrocarbures.
- **Activité Aval** : elle a pour mission principale l'exploitation des complexes hydrocarbures (liquéfaction, raffineries...).

1.3. Activité de Transport par Canalisation « TRC » :

1.3.1. Missions :

Sa mission principale est d'assurer le transport des hydrocarbures par pipelines. Elle a pour missions essentielles :

- La coordination des aspects stratégiques liés aux domaines du transport par canalisation ainsi que le règlement des interfaces opérationnelles critiques et afférentes.
- La préparation de la prise de décision de portée stratégique ayant trait au domaine du transport des hydrocarbures et le suivi de leur application.
- Le management des projets internationaux en Algérie ou à l'étranger pour lesquels l'activité aura soumissionné seule ou dans le cadre d'un partenariat.
- L'organisation d'une conférence annuelle de ses cadres pour débattre des questions présentant un intérêt majeur en rapport avec les missions de l'activité transport par canalisation dont le thème et le contenu seront présentés lors de la conférence des cadres de SONATRACH.
- Le reporting à la direction générale sur l'organisation et les résultats de cette conférence.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

1.3.2. Différentes Régions d'Activités :

- ✓ Région Transport Centre-Bejaia (RTC).
- ✓ Région Transport de Haoud El Hamra (RTH).
- ✓ Région Transport d'In Amenas (RTI).
- ✓ Région Transport Est Skikda (RTE).
- ✓ Région Transport Ouest Arzew (RTO).
- ✓ Gazoduc Espagne/Maroc (GEM).
- ✓ Gazoduc Tunisie/Italie (GPDF).

1.4. Les Objectifs de la Société Sonatrach

- Sonatrach est une entreprise : internationale, par son domaine d'activités l'industrie pétrolière et gazière ; primordiale à la nation, par son poids économique et nationale, par son histoire et son orientation.
- Ces trois caractéristiques à priori porteuses de logiques spécifiques se rejoignent en fait sur les avantages et les impératifs d'une Sonatrach rénovée, adaptée aux normes de ses métiers, performante, orientée vers la création de richesses et de valeur ajoutée en Algérie et en international.
- Sonatrach, compagnie pétrolière et gazière de dimension internationale doit adapter ses stratégies et son mode de fonctionnement aux normes internationales, celles que partagent ses concurrents et ses partenaires.
- L'internationalisation des activités de Sonatrach dans une logique de compagnie pétrolière et gazière est également une contribution, en tant que première force économique du pays, à l'insertion de l'économie algérienne dans l'économie mondiale.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

1.5. La Région Transport Centre de Bejaia (RTC):

1.5.1. Présentation de la RTC :

Le Terminal Marin de Bejaia est une zone de stockage d'hydrocarbures liquides, il contient deux demi zones, le nord et le sud; Elle est située au nord de Bejaia (arrière port) et à l'entrée de la ville sur la zone industrielle.

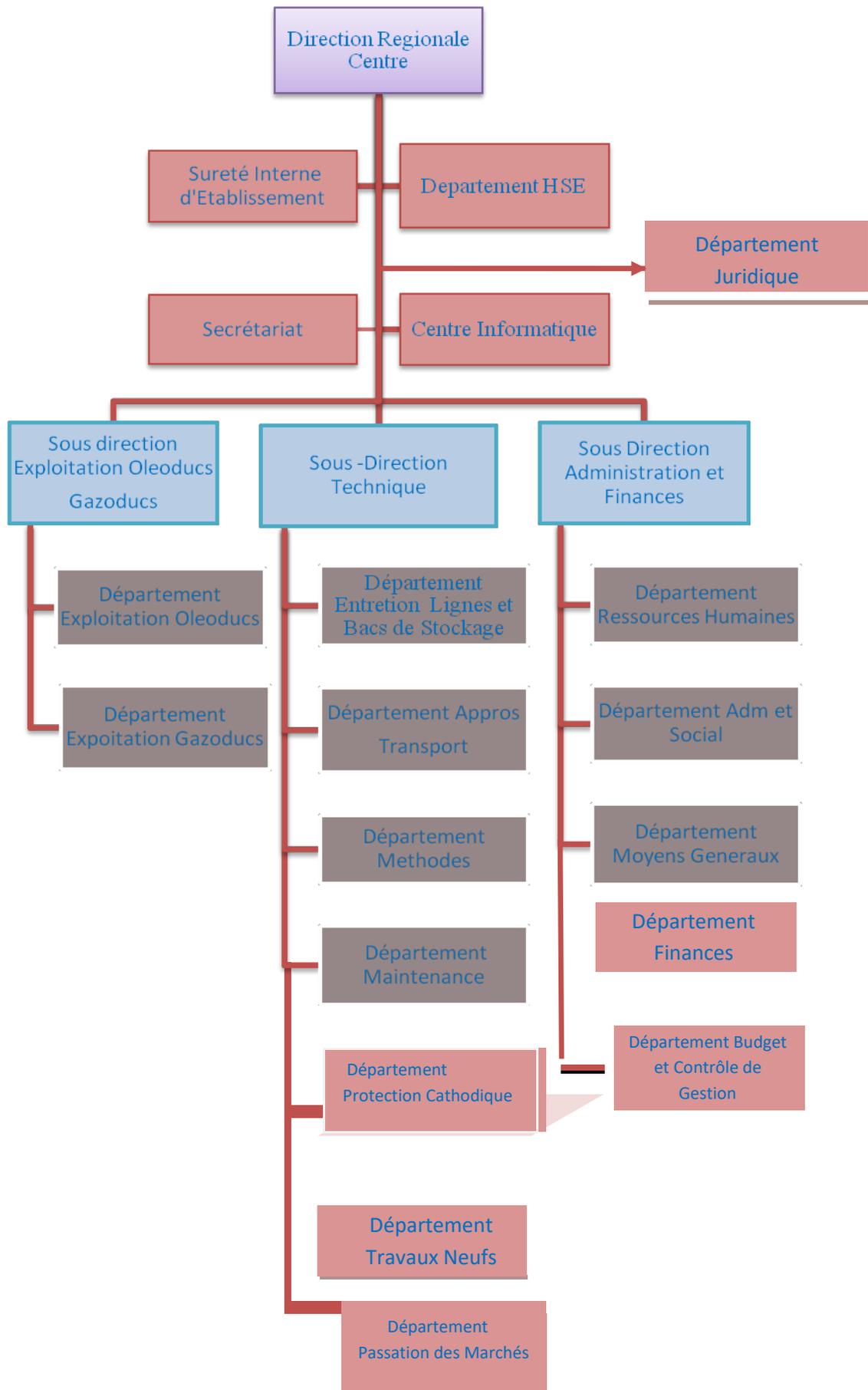
La direction régionale de Bejaïa est une direction parmi les 7 directions opérationnelles composant l'activité de transport par canalisation avec les régions d'ARZEW, SKIKDA, HAUD ELHAMRA, GPDF, et GME ces deux derniers sont 2 gazoducs traversant l'Italie et l'Espagne.

Elle se situe à 2 Km de la ville de Bejaia qui est divisée en deux terminaux, le terminal nord possédant 12 bacs de stockage de 35000 m³ et le terminal sud avec 4 bacs de 50000 m³ (un 5ème bac est prévu). Elle comprend également un port pétrolier qui se trouve à 8Km nord de la DRGB possédant 3 postes de chargement

1.5.2. Organigramme de la RTC :

Figure n° 13: Organigramme de la RTC

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne



Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

1.5.3. Description de l'organigramme et Structure de la RTC BEJAIA :

La Région Transport Centre comprend une direction régionale et quatre sous- directions :

- ✓ La Sous Directions Exploitation.
- ✓ La Sous Direction Technique.
- ✓ La Sous Direction Finance et Juridique.
- ✓ La Sous Direction Administration.

Ainsi que les structures de soutiens.

➤ **Sous Direction Exploitation :**

Cette direction est composée de deux (02) départements :

a- Département Exploitation Liquide : elle est chargée de l'exploitation des installations pour le transport du pétrole.

b- Département Exploitation Gaz : elle est chargée de l'exploitation des installations pour le transport de gaz

➤ **Sous Direction Finance et Juridique :**

Est chargée de la réalisation et la gestion des besoins et ressources financières, l'analyse et le suivi de l'évolution et la législation réglementation et le contrôle de leurs exploitations. Elle est composé du :

a- Département Budget et Contrôle de Gestion : est chargé du suivi et du contrôle des budgets annuels et pluriannuels.

b- Département Finance : ce département prend en charge la gestion comptable et financière.

c- Département Juridique : est composé de deux (02) services ; service contrats et service contentieux. Sa mission est le suivi de la réglementation ainsi que l'assistance en matière de contentieux.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

➤ **Sous Directions Administration** : Est composée de :

- a- **Département Ressources Humaines /Communication** : ce département est chargé d'acquérir les ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évolution de leurs carrières et de planifier les besoins en formations perfectionnement et recyclage à court, à moyen et à long terme.
- b- **Département Administration et Social** : il gère le personnel de la RTC.
- c- **Département Moyens Généraux** : il représente le soutien logistique de l'entreprise.

➤ **La Sous-Direction Technique** : Est composé de quatre (04) départements sont :

- a- **Département Maintenance (MNT)** : Est chargé de la maintenance des équipements industriels et machines tournantes (Motopompe, Pompe, Turbine...).
- b- **Département Protection des Ouvrages (PTO)** : Est chargé de la protection, de la réparation des ouvrages de transport, notamment des Pipes et gazoducs de la région.
- c- **Département Travaux Neufs (TNF)** : Est chargé de l'étude et du suivi des projets d'investissement de la RTC dans les différents domaines.
- d- **Département Approvisionnement et le Transport (ATR)** : Est chargé du réapprovisionnement de la RTC en matériel nécessaire à son fonctionnement et du transport du personnel.

➤ **Les Structures de Soutiens** : Les structures de soutiens sont :

- a- **Département Sécurité (HSE)** : il doit assurer la protection et la sauvegarde du patrimoine humain et matériel et veiller au respect des règles de sécurité des personnes et des biens de la RTC.
- b- **Centre Informatique** : il représente le support d'exploitation et de développement des applications informatiques pour le compte de la RTC et des autres directions régionales.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

c- Sureté Interne de l'Entreprise (SIE) : Est chargé de la protection et la surveillance des territoires de la RTC.

1.6. Présentation du service visite

1.6.1. Présentation de la Directive de passation des marchés de SONATRACH :

SONATRACH travaillait depuis 2004 avec la Décision A-408(R15) du 12/10/2004 jusqu'au 08 Avril 2010, où elle est passée à la Décision A-408 (R 16) qui a pour objet la définition des règles de passation des marchés du groupe SONATRACH en matière de fournitures, de travaux, de fournitures et de montage d'installation et de services physiquement quantifiables.

Puis en 2013, cette dernière a été abrogé par la Décision E – 25 A408 (R18), qui a pour objet de définir les règles de passation des marchés de SONATRACH en matière d'acquisition de fournitures, de réalisation de travaux, de prestation de services, de réalisation d'études et de Services de Conseil.

Ces règles régissent la préparation et l'établissement par SONATRACH des dossiers d'appels d'offres pour chaque marché et cela sur la base des dossiers types d'appels d'offres de la SONATRACH aux normes universelles et son évolution harmonieuse en économie du marché.

Cette Directive consiste à généraliser au sein du groupe SONATRACH le recours, pour toutes les transactions à la procédure de l'appel d'offre.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

1.6.2. L'organigramme du département passation des marchés.

Figure n° 14: Organigramme du département passation des marchés



Source : document interne de l'entreprise SONATRACH

1.6.3. Missions de la directive passation des marchés :

Le service passation des marchés a pour mission essentielles :

- ✓ Assurer la mise en œuvre du processus de passation des marchés au niveau de la direction
- ✓ Préparer et introduire les dossiers de demande de visas de lancement et d'attribution aux commissions des marchés compétences
- ✓ Veiller rigoureusement à l'application de la procédure de passation des marchés, en vigueur, au sein de la société
- ✓ Assurer un reporting régulier à la hiérarchie
- ✓ Définir les besoins en personnel de sa structure et en assurer la formation
- ✓ Tenir à jour le registre des appels d'offres

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats :

La société Sonatrach de Bejaia dispose de plus de 200 salariés, répartis en plusieurs départements. Lors de notre stage pratique, nous étions orientées par les responsables de celle-ci vers le service de passation des marchés où nous avons effectuées notre stage. Concernant notre enquête de terrain, nous l'avons faite par le biais d'un questionnaire auprès de l'ensemble des employés de ce service qui sont au nombre de 25.

Après avoir distribué les 25 questionnaires, nous n'avons pu en collecter que 19 exemplaires.

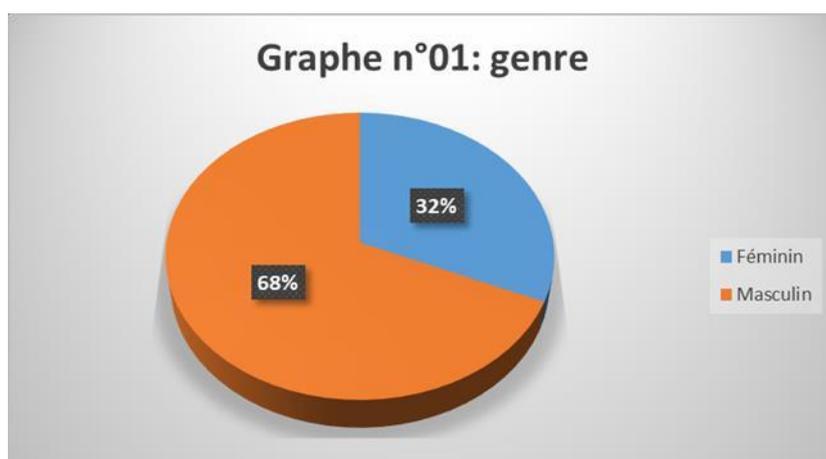
Concernant notre enquête par questionnaire, les résultats sont traités par le logiciel Excel. Nous avons effectué un tri par plan et un tri croisé pour une analyse meilleure et approfondie des résultats. Cette analyse permet de créer des tableaux et des graphes, qui seront reproduits dans cette section.

2.1. Identification de la population étudiée :

Tableau 2: Répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectif	Taux
Féminin	6	32%
Masculin	13	68%
Total	19	100%

Graphes 1:répartition de l'échantillon selon le genre



Source : établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

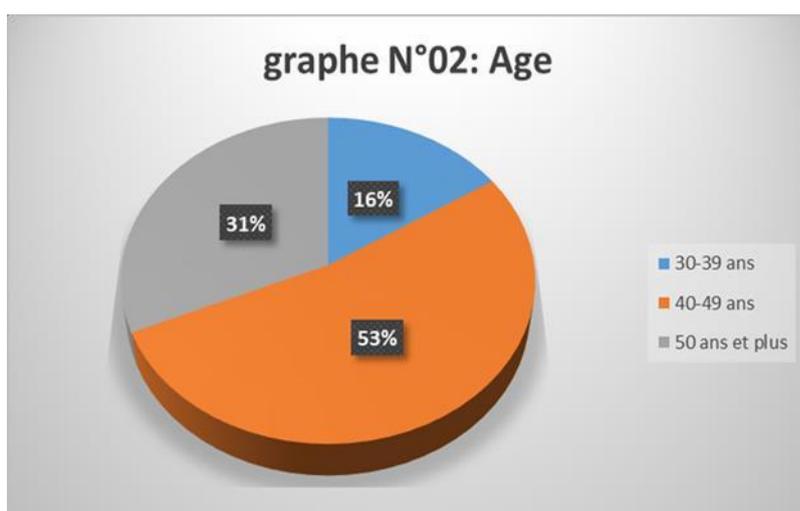
Tenant compte des résultats de ce tableau et du graphe ci-dessus, on constate que la majorité des enquêtés est du sexe masculin avec un pourcentage de 68%, tandis que le sexe féminin, il ne présente que 32% de l'ensemble des enquêtés.

Ces résultats peuvent être expliqués par plusieurs facteurs, on peut affirmer que le métier de transport de cette entreprise "SDRB" et la nature des tâches exécutées nécessitent le recours à la compétence masculine.

Tableau 3: Répartition de l'échantillon selon l'âge

age	Effectif	Taux
30-39 ans	3	16%
40-49 ans	10	53%
50 ans et plu	6	32%
total	19	100%

Graphes 2: répartition de l'échantillon selon l'Age.



Source : établi par nous –mêmes selon les résultats du questionnaire.

A partir du tableau et du graphe ci-dessus, on constate que la proportion la plus forte est la catégorie [40-49] avec 53%, suivie par la catégorie [50 ans et plus] avec 32%, et pour ceux qui sont âgés entre [30-39] ans, elle ne représente que 16%.

Malheureusement dans notre pays, la majorité des entreprises n'encourage pas les jeunes et ne donne pas l'opportunité aux jeunes diplômés d'intégrer ce genre d'entreprise.

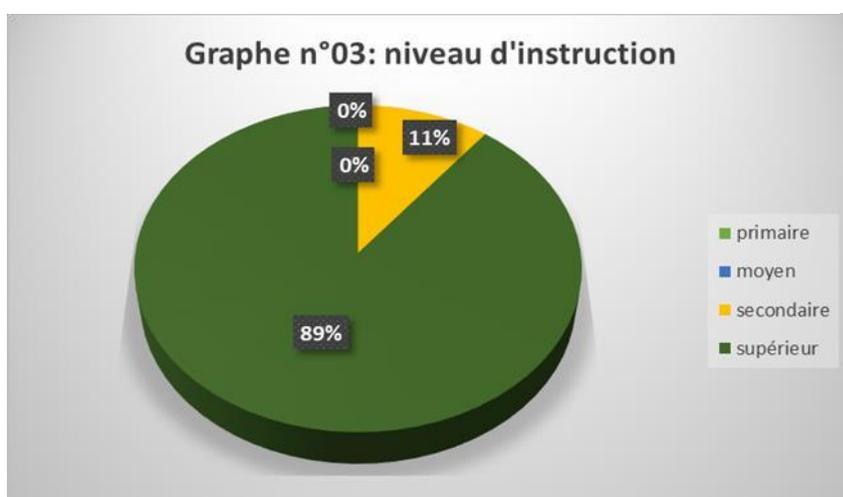
Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Car ils exigent au moins 10 ans d'expérience dans le domaine et c'est ce qui explique le nombre élevé des travailleurs de plus de 40 ans.

Tableau 4: La répartition de la population selon le niveau d'instruction

niveau d'instruction	Effectif	Taux
primaire	0	0%
moyen	0	0%
secondaire	2	11%
supérieur	17	89%
total	19	100%

Graphes 3: la répartition de la population selon le niveau d'instruction.



Source : Etabli par nous-mêmes selon le résultat du questionnaire

On constate d'après le tableau et le graphe ci-dessus que le taux le plus élevé chez les enquêtés est celui du niveau supérieur qui représente un pourcentage de 89% soit 17 salariés. Il est suivi du niveau d'instruction secondaire avec un pourcentage de 11% soit 02 salariés, enfin on remarque aussi que le niveau primaire et le niveau moyen représente zéro.

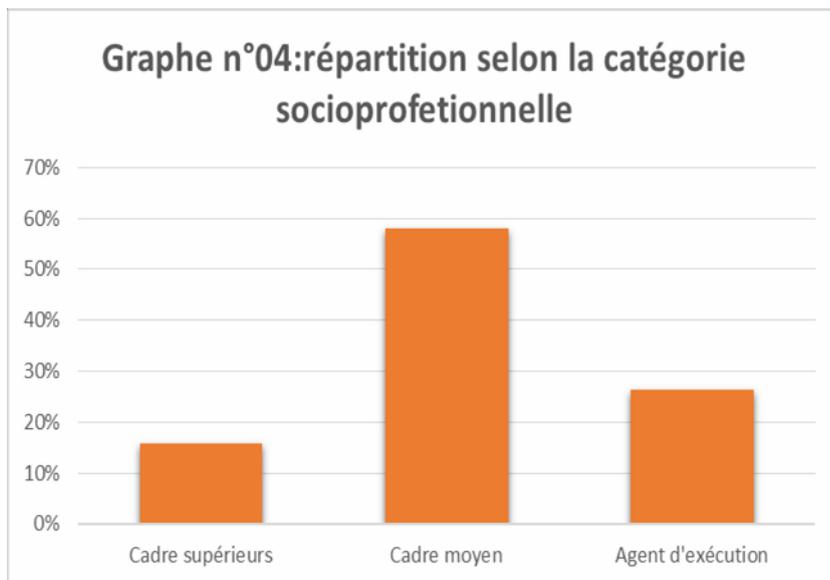
L'analyse des résultats fait ressortir que la catégorie qui a un niveau d'instruction supérieur le plus élevé sont des cadres et des ingénieurs, ce qui explique la nature du travail de l'entreprise Sonatrach, qui nécessite un niveau d'instruction supérieur. En effet, nous avons observé, durant notre enquête, que la majorité des employés de SDRB, se sont des ingénieurs et des cadres de gestion et de contrôle. Les techniciens et les agents d'exécution sont affectés aux travaux de réparation et de maintenance.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Tableau 5: Répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Taux
Cadre supérieurs	3	16%
Cadre moyen	11	58%
Agent d'exécution	5	26%
Total	19	100%

Graphes 4: répartition des enquêtes selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : Etabli par nous-mêmes selon le résultat du questionnaire.

Nous avons relevé, à partir du tableau et du graphe ci-dessus, que la répartition des enquêtés, selon les catégories socioprofessionnelles, est faite ainsi : les cadres moyens avec un taux le plus élevé de 58% soit 11 salariés. Elle est suivie par les agents d'exécutions avec un taux de 26% soit 5 salariés, et enfin, les cadres supérieurs avec un taux de 16% qui représente le pourcentage le plus faible soit 3 salariés.

La nature du travail fait ressortir que les cadres moyen représentent ici la catégorie la plus élevée qui s'occupe des tâches de contrôle, du service du système technologique de sécurité, et de surveillance, suivi par les agents d'exécutions qui représentent les techniciens, les électriciens qui sont chargés de la maintenance, de réparations des fuites, etc. Puis arrive en dernier, la tranche des cadres supérieurs qui s'occupent des tâches administratives, de gestion et d'orientations.

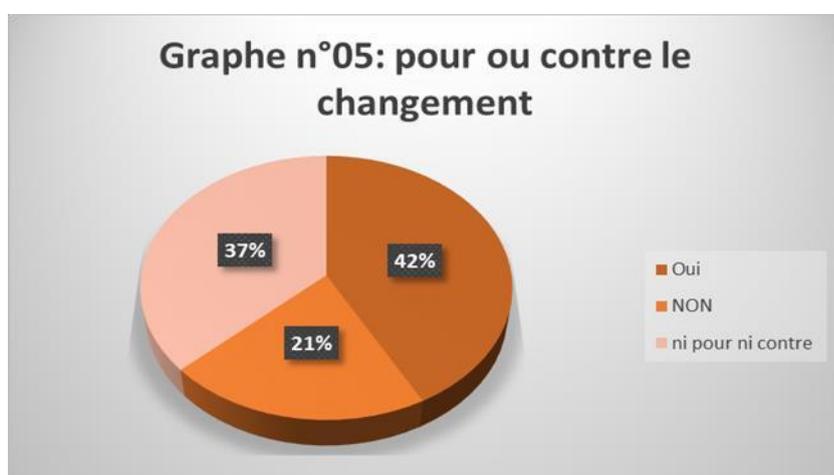
Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

2.2. Mise en œuvre du changement

Tableau 6 : Les gens sont-ils prêts pour le changement ?

pour ou contre le changement	Effectif	taux
Oui	8	42%
NON	4	21%
ni pour ni contre	7	37%
Total	19	100%

Graphes 5: les gens sont –ils prêts pour le changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on remarque que la majorité des réponses concernant l'avis des employés sur le changement ont été favorables avec un taux de 42%, suivi par un taux de 32% de réponses de ceux qui sont ni pour ni contre, et enfin un taux de 21% des avis de ceux qui sont contre le changement.

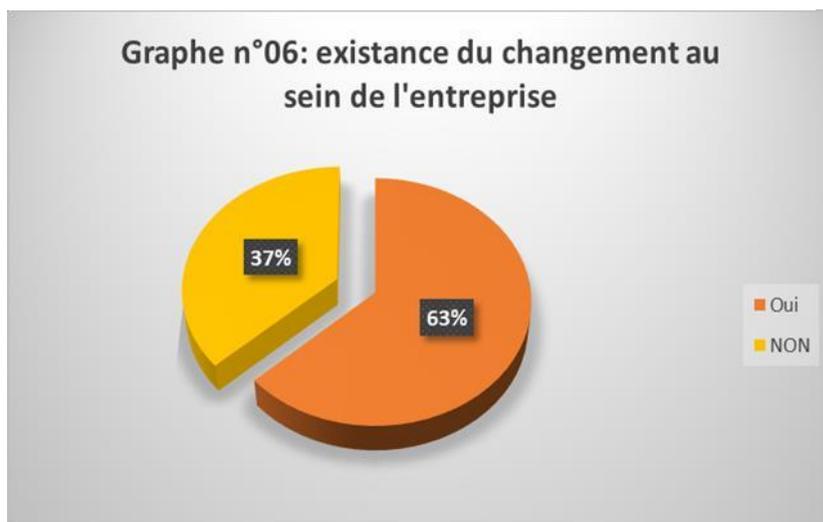
D'après les réponses requises par cette enquête, la réaction des employés dépend du type de changement : promotion, organisation structurelle et technologique, etc.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Tableau 7: Votre entreprise a-t-elle connu un changement ?

votre entreprise a-t-elle connu des changements?	Effectif	taux
Oui	12	63%
NON	7	37%
total	19	100%

Graphes 6: votre entreprise a-t-elle connu un changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

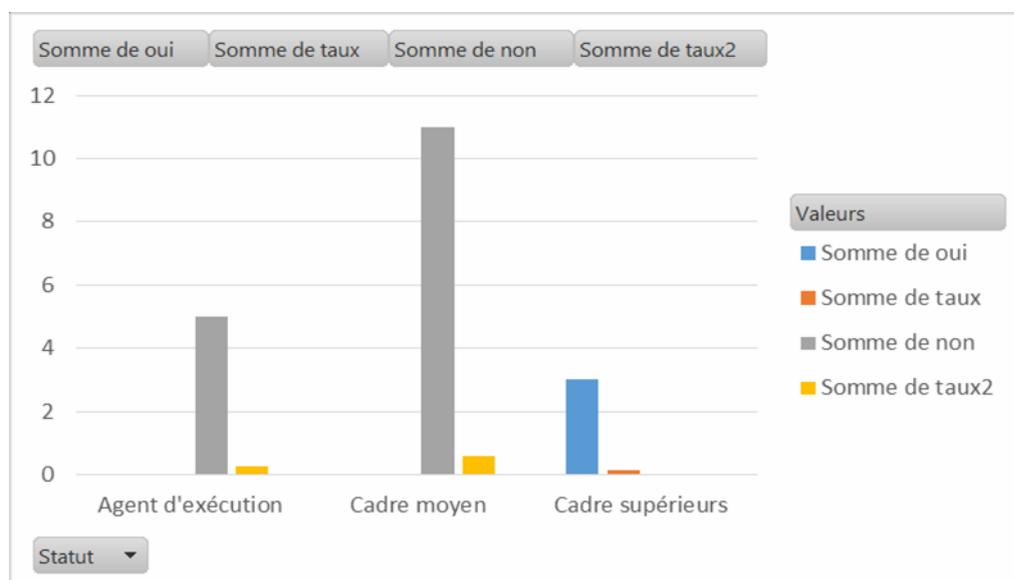
Le tableau et le graphe ci-dessus nous montrent que la plupart des salariés affirment que la direction régionale de Bejaia a vécu des changements de types organisationnels, technologiques (la transformation de la gestion des ressources humaines voire les compétences et les performances, moyens du travail) avec un taux de 63%, par contre 37% restant ignorent l'existence du changement.

Tableau 8: Le personnel a-t-il été consulté au moment de la mise en place du changement ?

Étiquettes de lignes	Somme de oui	Somme de taux	Somme de non	Somme de taux2
Agent d'exécution	0	0%	5	26%
Cadre moyen	0	0%	11	58%
Cadre supérieurs	3	16%	0	0%
Total général	3	16%	16	84%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 7: le personnel a-t-il été consulté au moment de la mise en place du changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

D'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus on remarque que les réponses se diffèrent et que la majorité des enquêtés ont affirmé avec un taux de 84% soit 16 salaries, qui représente les agents d'exécution et les cadre moyen affirment que le personnel de leurs services n'a pas été consulter lors de la mise en place des changements organisationnels et technologiques qui se passent, suite ou manque de la politique de communication, et un taux de 16% soit 3 salaries qui représente les cadres supérieurs qu'ont été consulté.

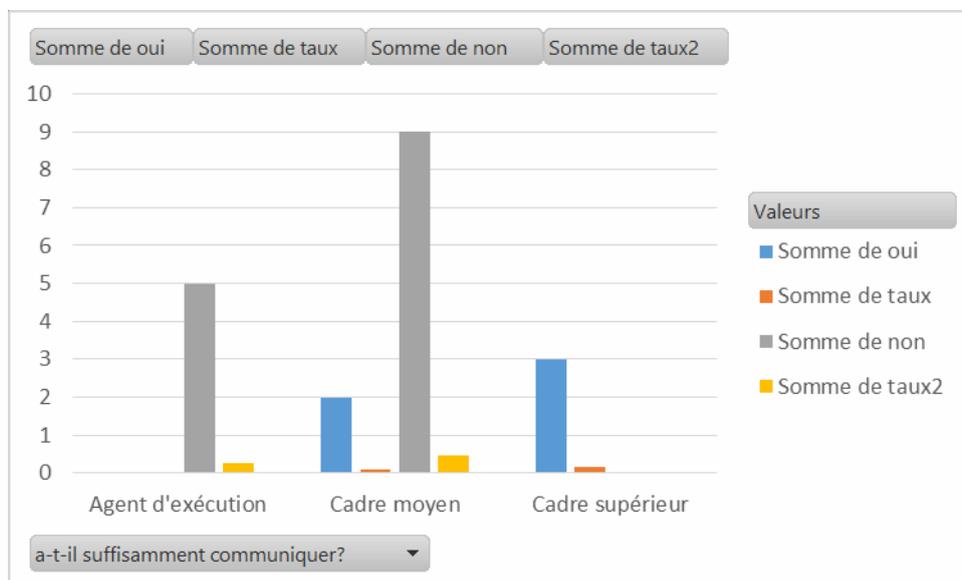
2.3. Attitudes et crainte liées au changement

Tableau 9: la direction de l'entreprise a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?

Étiquettes de lignes	Somme de oui	Somme de taux	Somme de non	Somme de taux2
Agent d'exécution	0	0%	5	26%
Cadre moyen	2	11%	9	47%
Cadre supérieur	3	16%	0	0%
Total général	5	27%	14	74%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 8 : La direction de l'entreprise a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

Selon les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, on constate qu'un taux de 74% des employés qui sont les cadres moyens et les agents d'exécutions de DRGB disent que la direction de l'entreprise ne communique pas avec le personnel de leur service lors de l'implantation des changements. Tandis que 26% des employés, qui représentent les cadres supérieurs, affirment que la direction communique mais rarement avec son personnel en utilisant plusieurs moyens tels que les tableaux d'affichage, les réunions, la vision conférence.

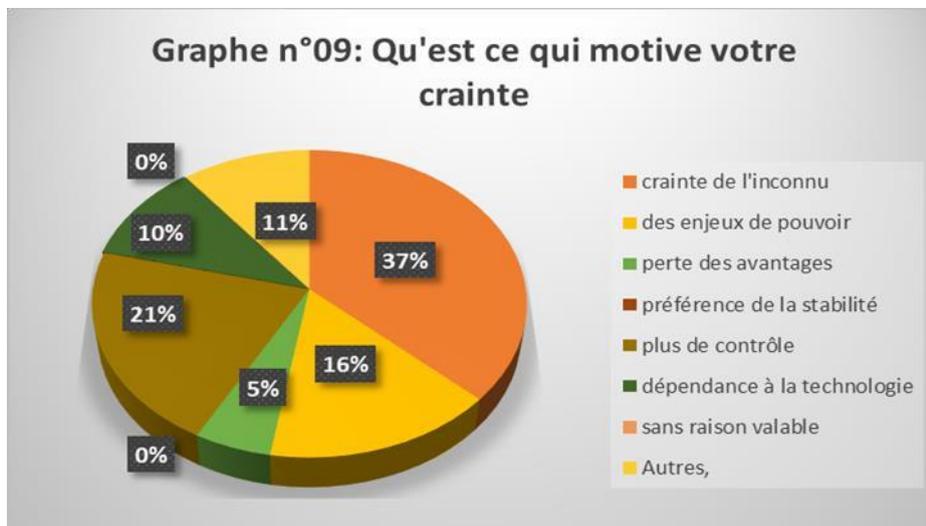
Néanmoins, lors d'un entretien avec le cadre supérieur du département passation des marchés, il nous a fait comprendre qu'ils reçoivent des ordres de la part de la direction générale d'Alger. Et qu'ils ne prennent pas en considération les points de vue des employés des sites régionaux et qu'ils ne sont jamais associés aux décisions de mise en place des changements.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Tableau 10: Qu'est-ce qui motive votre crainte ?

Qu'est-ce qui motive votre crainte ?	Effectif	Taux
crainte de l'inconnu	7	37%
des enjeux de pouvoir	3	16%
perte des avantages	1	5%
préférence de la stabilité	0	0%
plus de contrôle	4	21%
dépendance à la technologie	2	11%
sans raison valable	0	0
Autres,	2	11%
total	19	100%

Graphes 9 qu'est- ce qui motive votre craint ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

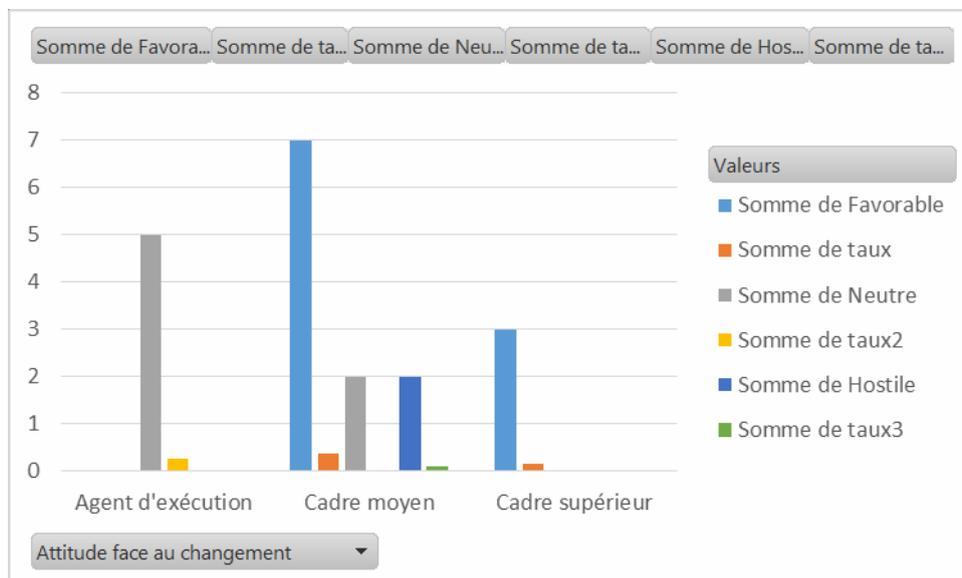
On remarque d'après le graphe et le tableau ci-dessus que la plupart des employés craignent de l'inconnu (perte des avantages, sanction, changement de poste, déplacement, dégradation, suppression de postes) avec un taux de 37%, suivi par le reste des réponses qui se différencient d'une personne à une autre avec un écart minimal.

Tableau 11 : Quelle est votre attitude face au changement ?

Étiquettes de lignes	Somme de Favorable	Somme de taux	Somme de Neutre	Somme de taux2	Somme de Hostile	Somme de taux3
Agent d'exécution	0	0%	5	26%	0	0%
Cadre moyen	7	37%	2	0%	2	11%
Cadre supérieur	3	16%	0	0%	0	0%
Total général	10	53%	7	26%	2	11%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 10:Quelle est votre attitude face au changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

On constate selon le graphe et le tableau ci-dessus que les réponses des enquêtés sur leurs attitudes face au changement ont été « favorables » qui représente la catégorie des cadres avec un taux de 53% soit 10 répondants, par contre 26% des répondants affirment être neutres face au changement ce qui explique le taux des réponses inférieures, tandis qu'un taux de 11% des répondants restent hostiles.

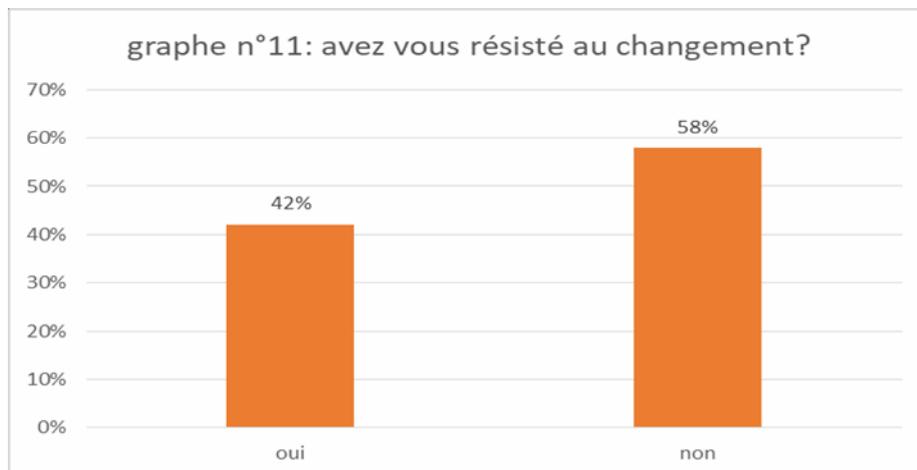
Nous pouvons constater que la majorité est favorable pour le changement et ce pour anticiper une menace de l'environnement, aussi une manière pour améliorer leur connaissance et leur compétence.

Tableau 12: Avez-vous résisté au changement ? Si oui, avec quelle forme de résistance ?

Avez- vous résisté au changement	Effectif	taux
oui	8	42%
non	11	58%
total	19	100%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 11: avez-vous résisté au changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon le résultat du questionnaire

Prenant en considération les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que 42% (08 réponses) des personnes enquêtées ont déjà manifesté une résistance au changement sous forme de grève et par baisse de rendement contre 58% (11 réponses) qui ne l'on pas fait.

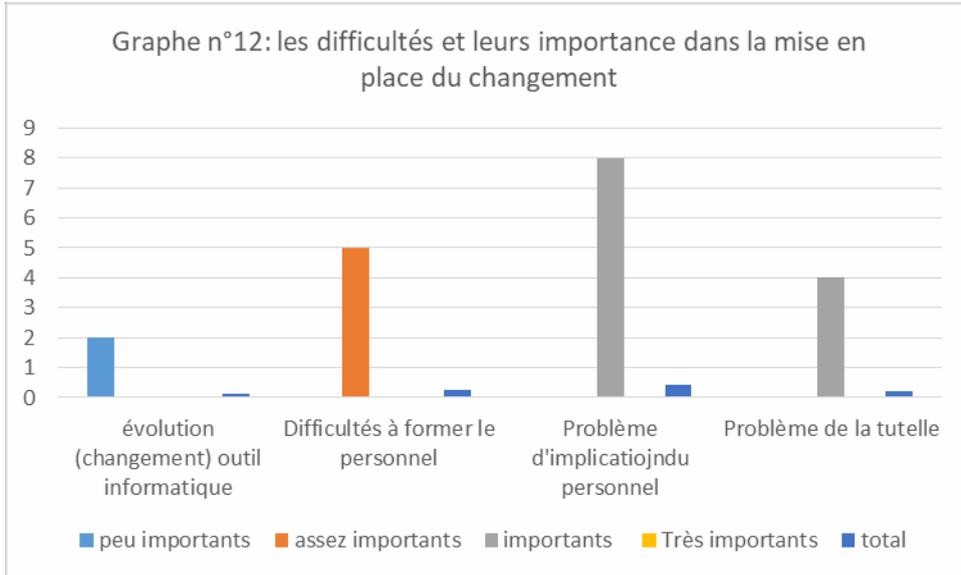
En effet, d'après la réponse des enquêtés de ceux qui ont manifesté une résistance au changement sous forme de grève etc., ont affirmé que la direction a réagi face à cette résistance en communiquant rarement mais en négociant avec les représentants (syndicat) des travailleurs.

Tableau 13: Les difficultés suivantes ont représenté des freins ou des obstacles de quelle importance dans la mise en place des changements dans votre service ?

difficulté /importance	peu importants	assez imp	importants	Très impo	total
évolution (changement) outil informatique	2	0	0	0	11%
Difficultés à former le personnel	0	5	0	0	26%
Problème d'implicatiojndu personnel	0	0	8	0	42%
Problème de la tutelle	0	0	4	0	21%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 12: les difficultés et leur importance dans la mise en place du changement.



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

Nous constatons, selon le tableau et le graphe ci-dessus, que la majorité des enquêtés ont des difficultés importantes d'être impliqués avec un taux de 42%, suivi par un problème assez important qui est celui de la formation du personnel avec un taux de 26%. Pareillement, un taux de 11% a peur de l'évolution de l'outil informatique, tandis que le reste considère le problème de la tutelle comme une difficulté importante avec un taux de 21% des répondants.

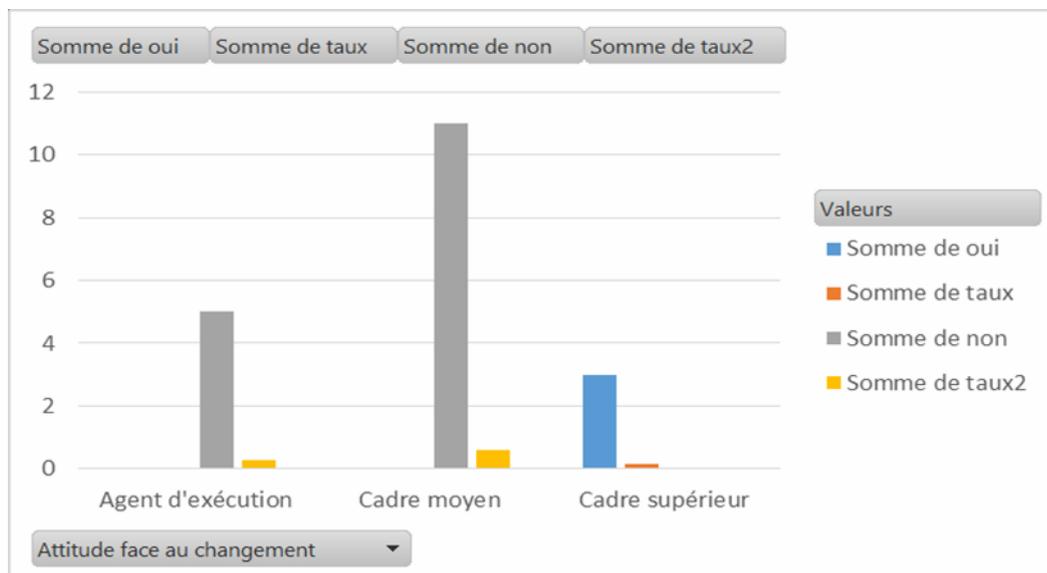
2.4. Pilotage du changement

Tableau 14: La direction a-t-elle mis en place un groupe chargé de piloter le changement ?

Étiquettes de lignes	Somme de oui	Somme de taux	Somme de non	Somme de taux2
Agent d'exécution	0	0%	5	26%
Cadre moyen	0	0%	11	58%
Cadre supérieur	3	16%	0	0%
Total général	3	16%	16	84%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 13: la direction a-t-elle mise en place un groupe de piloter le changement ?



Source : Etabli par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

Prenant en considération les résultats du tableau et du graphe ci-dessus, nous constatons que 84% (16 réponses) des personnes enquêtées réfutent que la DRGB a mis en place un groupe pour le pilotage du changement, tandis que 10% qui représentent les cadres supérieurs disent le contraire.

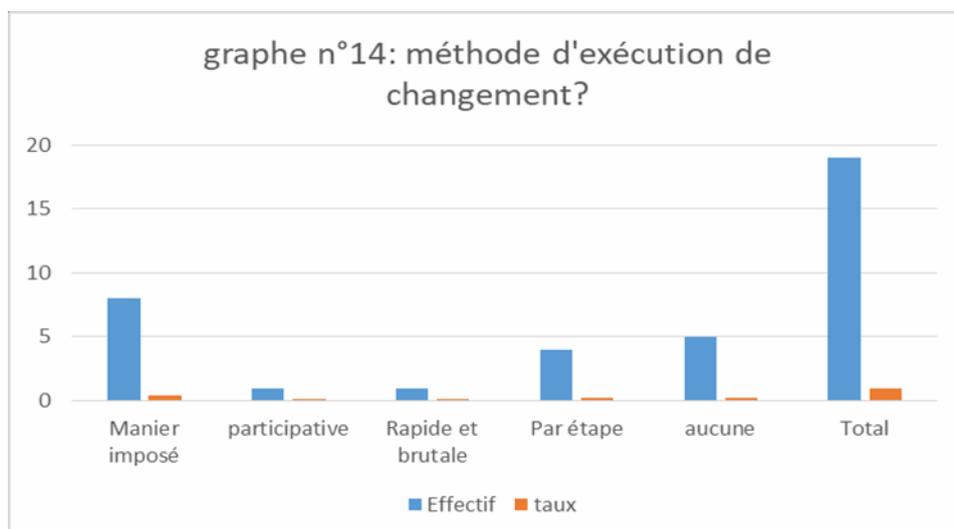
Les employés qui n'ont pas de fonctions supérieurs n'ont pas été associés au processus de changement a par les cadre supérieurs qui affirment avoir met en place un groupe chargé de piloter le changement sans qu'ils participent à ce groupe, c'est pour cela que nous n'avons fait aucun appel à un coaching pour accompagner le changement.

Tableau 15: Les méthodes d'exécution de changement :

méthode d'exécution de changement	Effectif	taux
Manière imposé	8	42%
participative	1	5%
Rapide et brutale	1	5%
Par étape	4	21%
aucune	5	26%
Total	19	100%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 14: les méthodes d'exécution de changement



Source : Etabli par nous-mêmes selon le résultat du questionnaire

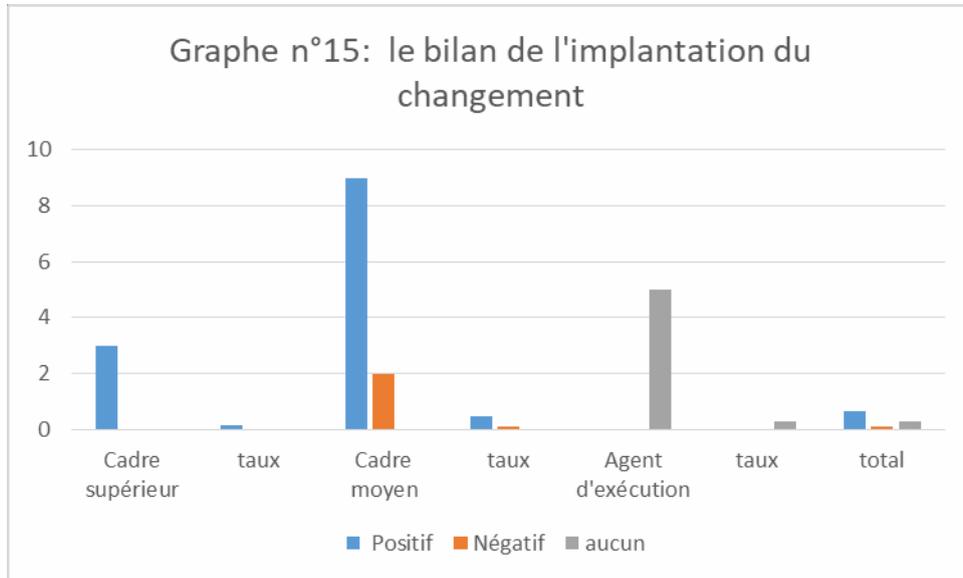
Nous remarquons d'après les résultats du tableau et du graphe ci-dessus que la majorité des répondants disent que le changement s'exécute de manière imposée avec un taux de 42% soit 8 salariés, suivi par un taux de 21% de ceux qui disent que la méthode d'exécution de ce dernier est par étape, en fin un taux de 26% des réponses de la catégorie qui nient l'existence de changement au sein de cette entreprise en répondant par « aucune méthode d'exécution du changement ».

Tableau 16: Quel bilan faites-vous de l'implantation du changement dans votre service ?

le bilan de l'implantation du changement	Cadre supérieur	taux	Cadre moyen	taux	Agent d'exécution	taux	total
Positif	3	16%	9	47%	0	0%	63%
Négatif	0	0%	2	11%	0	0%	11%
aucun	0	0%	0	0%	5	26%	26%

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

Graphes 15: quel bilan faites-vous de l'implantation du changement dans votre service ?



Source : établi par nous-mêmes selon les résultats du questionnaire

D'après le graphe et le tableau ci-dessus, on remarque qu'un taux de 63% des répondants, soit 12 salariés, qui représentent les cadres moyens et les cadres supérieurs font un bilan positif de l'implantation du changement dans leurs service (l'utilisation de nouveaux logiciels, facilités des tâches, amélioration de leurs compétences, l'acquisition de nouvelles compétences suite à la formation assurée par la direction afin de les recruter), tandis qu'un taux de 11%, soit 2 salariés qui représentent aussi les cadres moyens ont fait un bilan négatif suite à la suppression de leur poste, en dernier , arrive la catégorie des agents d'exécution qui n'ont pas répondu, soit un taux de 26% représentant 5 salariés.

➤ **Discutions des résultats :**

Après avoir analysé les données obtenues lors de notre enquête de terrain, nous allons discuter, dans cette partie, les différents résultats obtenus.

a. Le changement organisationnel :

D'après notre enquête, la majorité indique l'existence du changement au sein de la Sonatrach avec un taux de 63%, il s'agit principalement des changements structurels et

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

technologiques par l'intégration de nouveaux logiciels et outils informatiques et organisationnel.

Certains changements implantés font provoquer chez la majorité du personnel des émotions de crainte et de stress, car certains changements de types organisationnels peuvent impacter le poste et le grade occupé par ses derniers et ils considèrent le changement comme une sorte de menace pour leur travail.

b. La résistance au changement :

Lors de notre analyse des résultats obtenus, on a constaté qu'un taux de 42% des répondants ont manifesté une résistance au changement sous forme de grève et de baisse de rendement.

En effet, les résultats obtenus nous montrent que les changements implantés au sein de cette entreprise ont été exécutés d'une manière imposée avec un taux de 42%, et que la plus part des employés de cette entreprise n'est pas associée la décision liée à la mise en œuvre des changement organisationnels implantés.

c. Pilotage et accompagnement du changement :

D'après les résultats obtenus on a remarqué qu'un taux de 84% qui représente les cadres moyens et les agents d'exécution affirment que la direction de cette entreprise n'a pas mis un groupe pour piloter les changements vécus, et qu'elle communique rarement avec les cadres supérieurs en utilisant des tableaux d'affichage, la messagerie et les petites réunions.

Lors de notre analyse, on constate qu'il y a un énorme problème de manque de communication entre les agents d'exécutions et ceux qui sont chargés de la mise en œuvre du changement. C'est-à-dire, ils reçoivent des ordres et des changements à implanter.

Chapitre 3 : Mise en œuvre et conduite du changement par l'entreprise SONATRACH : diagnostic de la communication interne

- **Solution**

Pour que l'entreprise Sonatrach réussisse à mettre en place ses projet et diminuer les craintes et le stress de ses employées face à ses changements, elle doit mettre on place un groupe de pilotage pour ses implantations ainsi que des leviers telle que : la communication qui est indispensable afin de sensibiliser et informer l'ensemble des personnels sur les objectifs, les enjeux et les conséquences de ce changement.

Les employés seront formés après tout plan de communication, il leur permet de s'adapter facilement à l'exécution des nouvelles tâches qu'ils doivent effectuer.

Conclusion

Ce chapitre est consacré à la pratique de notre recherche à travers les trois premières parties. Tout d'abord, nous avons présenté l'organisation d'accueil. Dans un deuxième temps, nous avons présenté nos méthodes de recherche. Ensuite, nous continuons à présenter les enquêtes de terrain que nous avons menées auprès des salariés par le biais d'enquêtes par questionnaire. Les résultats obtenus nous amènent à conclure que le changement organisationnel représente une crainte pour certains employés, ce qui est causé par le manque la communication organisationnelle entre la direction et son personnel.

Les résultats obtenu nous permettent de conclure que la réussite de tout projet de changement nécessite la mise en place de moyens appropriés, en particulier la communication avec les acteurs.

Conclusion générale

Conclusion générale

Le changement organisationnel constitue un processus de modifications durable et irréversible, et ce, qu'il soit une transformation complète, ou une simple adaptation. Il est donc nécessaire d'apprendre à bien le gérer. Pour cela les dirigeants des entreprises doivent mettre en œuvre des méthodes de conduite du changement basées sur une bonne communication des objectifs visés, pour assurer la réussite du processus de changement et assurer l'adhésion des membres de l'organisation et leur acceptation du changement.

Or malgré les efforts consentis par les dirigeants, le changement demeure difficile car les pratiques du changement sont fréquemment critiquées par les membres de l'organisation qui en dénoncent le caractère unilatéral et descendant, ce qui crée des inerties et des résistances.

La résistance au changement est une attitude individuelle ou collective qui se manifeste dès que l'idée de transformation est évoquée.

La conduite du changement est une démarche accompagnant la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement. Désormais, les restructurations ont changé la fois de nature et de rythme. Comme accompagnant du changement la communication sert à éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et faire que les agents s'approprient mieux le changement pour son efficacité, la communication doit s'accompagner d'un processus continu de Concertation et d'enrichissement des tâches

Concernant notre recherche sur le terrain, notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche: Comment la communication interne peut être un levier pour accompagner la conduite du changement. Nous avons essayé de voir la réalité de la conduite du changement par la communication interne sur terrain au sein de la SONATRACH à l'aide de et d'entretiens effectués avec les membres de l'entreprise.

L'analyse des réponses fait ressortir que lors de la mise en œuvre des changements au sein de cette entreprise, nous avons constaté qu'il est souvent question de changement imposés par la tutelle, et donc point de communication interne, c'est juste sur le comment assurer le bon fonctionnement du matériel installé et non sur le pourquoi ?

Par ailleurs, L'inexistence de service de communication interne sur le plan opérationnel responsable car l'entreprise SONATRACH accorde moins d'intérêt à sa communication interne ceci est justifié par les résultats validant notre deuxième hypothèse

Conclusion générale

Cependant, toute recherche n'est complète. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontrées des difficultés à notre stage. Nous étions confrontées au début a la disponibilité des salarises pour répondre à nos questions, ce qui a réduit considérablement notre échantillon. Par la suite, l'accès à l'entreprise était drastiquement réduit à cause du signalement des cas covid. Au sein des rangs travailleurs. Ce qui a rendu la tâche de récupération des questionnaires distribues difficile.

Bibliographiques

Reference bibliographiques

- AUTISSIER, David et MOUTOT, Jean-Michel (2003).-Pratiques de la conduite du changement : comment passer du discours à l'action. -Paris : Ed. DUNOD, p.113
- AUTISSIER.D et MOUTOT. J-M. Conduite de changement : concepts clés, DUNOD, Paris, 2010, P.3-4.
- BAREIL, Céline et SAVOIE, André, (1999).-Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. -Montréal: Ed. Gestion –revue internationale de gestion, vol.24, no.33, p.151.
- CARTON G.D. (1997). « Eloge du changement : Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel », Paris : Anact, P.51
- COLLERETTE, Pierre [et al], (1997).-Le changement organisationnel : Théorie et pratique ». -Québec : Ed. PADIE, p.94.
- DEMERS, Christiane (1999).-De la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. Paris: Ed. Gestion, vol. 24, n° 3, p. 131-139.
- GILLES, Tenau (2005).-La résistance au changement organisationnelle : perspectives sociocognitives. Paris : Ed. L'Harmattan, p.31
- GROUARD B, MESTON F. (1998).-L'Entreprise en mouvement: conduire et réussir le changement. Paris. Dunod, P.336
- HAFSI, Tabet DEMERS, Christiane, (1997).-Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations. -Montréal : Éd. Transcontinental, p322.
- KOURILSKY, F. (2004).-Du désir au plaisir de changer : comprendre et provoquer le changement. Paris : Ed. Dunod, p. 101.
- MEIER Olivier [et al] (2007).-Gestion du changement. Paris: éd. Dunod.
- COLLERETTE Pierre, Gilles DELISLE, Richard PERRON, le changement organisationnel: théorie et pratique, éd presses de l'université du Québec, 1997.
- ROMILAR, P. (1997).-Changement d'organisation et Ressources Humaines-Paris : Ed. Economica, p. 308.
- YATCHINOVESKY, A. (2004).-Mieux vivre le changement : accompagner et réussir les transitions. France : Ed. ESF, p.29.

Thèses:

- BOUKRIF, Moussa. Ingénierie et pilotage du changement organisationnel, cas de la réforme des entreprises publiques Algériennes. Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, université de Bejaia, 2008, p24

Articles de revues

- BAREIL C. « la résistance au changement : synthèse et critique des écrits », n°04-10-2004, HEC Montréal

Documents

- Documents internes de l'entreprise SONATRACH

Site web

- DEMERS Christian, l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945, consulté le 20.04.2021 à 13h
- <https://www.SPEDA> Fabrice, << La conduite du changement lors du déploiement d'un système d'information, disponible sur le site : WWW. MF –service. Ch. / dossiers/ chmgmt 2. PDF>>, consulté le 15.04.2018 à 22h
- <http://www.fr.wikipractice.org> /wiki/ faciliter_le_changement_organisationnel. (consulté en septembre 2018)
- <http://www.credo-iquebec.com/lesana> ~.1.rtf(consulté en septembre 2018)
- <https://www.teamfordevelopment.fr> (consulté en décembre 2018)
- <https://www.communicationorganisation.revues.org/17513>

Table des matières

<i>Liste des abréviations</i>	
<i>Liste des figures</i>	
<i>Liste des tableaux</i>	
<i>Liste des graphes</i>	
<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre 01</i>	3
<i>Introduction chapitre 01 :</i>	3
<i>Section 01 : Définition de base et la place de la communication interne dans l'entreprise :</i> .	4
1.1. Définition de la communication :	4
1.2. La communication interne de l'entreprise :	5
1.3. La place de la communication interne dans l'entreprise :	7
a. Rattachement à la direction ressources humaines :	7
b. Rattachement à la direction générale :	8
c. Rattachement à la direction de communication:	9
Section 02 : Les dimensions, les typologies, les objectifs et le processus de la communication interne	11
1.1. Les dimensions de la communication interne :	11
1.2. Les typologies de la communication interne :	13
2.2.1. La communication interne descendante ou du (haut vers le bas) :	13
2.2.2. La communication interne horizontale ou transversale :	14
1.3. Le processus de la communication interne:	15
a. L'expression d'une intention ou d'objectifs de communication	16
b. L'appréciation.....	16
c. La décision	16
d. La production ou mise en œuvre :	16
e. Le contrôle de qualité	17
1.4. Les objectifs de la communication interne :	17
a. Partager les valeurs de l'entreprise :	17
b. Impliquer et valoriser les membres de l'entreprise :	18
c. Informer sur l'évolution de l'entreprise :	18
Section n°03 : Techniques, enjeux, obstacles et démarche stratégique de la communication interne	19
3.1. Les techniques de la communication interne :	19
a. Les moyens oraux :	19
b. Les moyens écrits :	20
c. Les moyens audiovisuels :	21
3.2. Les enjeux de la communication interne :	22
a. L'enjeu social	23
b. La communication produit :	23
c. L'enjeu technologique.....	23
d. L'enjeu environnemental	23
3.3. Les obstacles de la communication interne :	23
a. La résistance à communiquer parmi les cadres	24
b. Le paradoxe de la communication	24
c. Le coût de la communication interne.....	24
d. La « désécialisation » de la communication interne	24
e. L'évaluation est talon d'Achille de la communication interne.....	25
f. Le décalage entre les messages et la réalité du terrain	25
g. Une combinaison de causes	25
3.4. La démarche stratégique de la communication interne	26

a.	La définition de la stratégie de la communication interne :	26
b.	Les niveaux de la stratégie de communication	27
c.	Les objectifs de la stratégie de communication :	27
d.	Les composantes d'une stratégie de communication d'entreprise	28
e.	Les conditions de la stratégie de communication de l'entreprise :	28
	Conclusion.....	29
	Chapitre 02.....	30
	Introduction	30
	Section 01 : Le changement organisationnel : concepts et définitions	31
1.1.	Définition des concepts.....	31
1.1.1.	Définition dès l'organisation.....	31
1.1.2.	Définition du changement.....	32
1.1.3.	Définition du changement organisationnel	34
1.1.4.	Le management du changement.....	35
1.2.	Historique du changement organisationnel	35
1.3.	Typologies du changement organisationnel.....	38
1.3.1.	Typologie proposée par GROUARD et MESTON (1998)	38
1.3.2.	Typologies proposée par AUTISSIER et MOUTOT.....	40
	Section 02 : Le rôle des acteurs dans le processus du changement et la résistance au changement organisationnel	44
2.1.	Le processus du changement organisationnel.....	44
2.1.1.	Le modèle de LEWIN	44
2.1.2.	Le modèle de COLLERETTE et al. (1997).....	46
2.2.	Les acteurs du changement dans l'entreprise	48
2.3.	Les rôles des acteurs du changement	49
a.	L'initiation :	49
b.	La conception et la planification :	49
c.	L'exécution :	49
d.	L'évaluation :	49
e.	Le rôle de leader :	49
f.	Une équipe de projet :	50
2.4.	Les types d'acteurs du changement.....	50
a.	Acteurs pilotes et copilotes :	50
b.	Le modèle de l'animateur :	51
c.	Le modèle du militant :	51
d.	Leadership et changement :	51
2.5.	La résistance au changement	52
2.5.1.	Définition de la résistance au changement.....	52
2.6.	Les formes de la résistance au changement	54
a.	L'inertie	54
b.	L'argumentation	54
c.	La révolte.....	54
d.	Le sabotage	55
2.7.	Les causes de la résistance au changement.....	55
a.	Causes structurelles et conjoncturelles	57
b.	Les facteurs psychologiques et émotionnels de la résistance.....	57
c.	Les facteurs sociologiques de la résistance	58
d.	Les objections logiques et rationnelles	58

SECTION 03 : La conduite du changement par la communication interne	59
3.1. Définition de la conduite du changement	59
3.2. Objectif d'une conduite de changement	60
3.3. La conduite du changement par la communication interne	61
3.3.1. La communication interne: un levier d'accompagnement au changement	61
3.3.2. La communication interne: un levier de motivation en période de changement.....	62
Conclusion.....	65
Chapitre 03.....	66
Introduction	67
Section 1 : Présentation de l'organisation d'accueil.....	68
1.1. Historique :	68
1.2. Activités principales :	68
1.3. Activité de Transport par Canalisation « TRC » :	69
1.3.1. Missions :	69
1.3.2. Différentes Régions d'Activités :	70
1.4. Les Objectifs de la Société Sonatrach	70
1.5. La Région Transport Centre de Bejaia (RTC):	71
1.5.1. Présentation de la RTC :	71
1.5.2. Organigramme de la RTC :	71
1.5.3. Description de l'organigramme et Structure de la RTC BEJAIA :	73
1.6. Présentation du service visite	75
1.6.1. Présentation de la Directive de passation des marchés de SONATRACH :	75
1.6.2. L'organigramme du département passation des marchés.....	76
1.6.3. Missions de la directive passation des marchés :	76
Section 02 : Présentation, analyse et interprétation des résultats :.....	77
2.1. Identification de la population étudiée :	77
2.2. Mise en œuvre du changement.....	81
2.3. Attitudes et crainte liées au changement.....	83
2.4. Pilotage du changement.....	88
a. Le changement organisationnel :	91
b. La résistance au changement :	92
c. Pilotage et accompagnement du changement :	92
Conclusion.....	94
Conclusion générale	95
Reference bibliographiques
Table des matières
Annexes
Résumé

Annexes

Guide d'entretien destiné pour les cadres de l'entreprise SONATRACH

Sur le thème : Comment la communication interne peut être un levier pour accompagner

La conduite du changement ?

La présente enquête s'inscrit dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de Magister en Gestion des entreprises. Ce questionnaire sera traité de façon anonyme et confidentielle; les informations recueillies ne pourront en aucun cas faire l'objet que d'une utilisation à des fins purement pédagogiques et de recherche scientifique. Nous vous demandons de répondre aux questions le plus sincèrement et le plus spontanément possible.

Nous intéressons à la communication interne dans le but de bien nous servir pour apporter des réponses et des éclaircissements sur la problématique de notre recherche, qui porte sur la conduite du changement par la communication interne.

Nous vous remercions pour votre

collaboration. Mené par :

- M^{elle} : AZI Noura
- M^{elle} : AZROU Djida

Guide d'Entretien

Exploratoire Personnels de la

SONATRACH

I- Identifiant anonyme

01- Sexe : Masculin Féminin

02- Age :.....

03- Présentez votre Service :.....

04- Quel est votre niveau d'étude ?

*Primaire Moyen Secondaire

*Supérieur Autre, préciser

05- Quel est votre grade ?:.....

06- Quelle est votre fonction actuelle ?.....

07- Pensez- vous que les gens sont prêts au changement ?

II-Mise en œuvre du changement

06- Quels sont les changements vécus par la Sonatrach?

.....

.....

07- Y' a-t-il eu une réflexion sur l'implantation du changement dans votre service ?

Oui

Non

09- Le personnel de votre service a-t-il été consulté au moment de la mise en place:

* des changements organisationnels? Oui Non

* Des changements technologiques? Oui Non

10- La direction de l'entreprise a-t-elle suffisamment communiqué pour expliquer les raisons de cette implantation ?

Oui Non

11- Quels étaient les moyens utilisés pour informer le personnel de votre service?:

* Réunions: Oui Non

* Affichage: Oui Non

* Séances de projections: Oui Non

* Autres, précisez: Oui Non

12- En tant qu'employé (e), avez-vous manifesté une divergence de point de vue ?

Oui Non

13-Si oui, vos remarques sont-elles été prises en compte ?

Oui Non

14- Etes-vous d'accord sur la manière dont l'opération a été menée ?

Oui Non

15- Connaissez-vous les objectifs de cette opération ?

Oui Non

16- Dans le cadre de votre travail, faites-vous des propositions pour l'amélioration de votre poste de travail ?

Oui Non

III- Attitudes et craintes liées au changement

17- Les changements implantés ont-ils provoqué chez vous un sentiment de... :

* Valorisation: Oui Non

* Satisfaction: Oui Non

* Motivation/implication au travail: Oui Non

* Stress: Oui Non

* Crainte: Oui Non

18- Qu'est-ce qui motive votre crainte ?

Crainte de l'inconnu

Des enjeux de pouvoir

Perte des avantages

Préférence de la stabilité

Plus de contrôle

Dépendance à la technologie

Sans raison valable

Autres, précisez :

19- Quelle est votre attitude face au changement ?

Favorable

Host ile

Neutre

20- Si vous avez résisté, avec quelle forme de résistance ?

Grève

Absentéisme

Délais longs pour effectuer les changements

Baisse de rendement

Autres, précisez :

21- Quelle était la réaction de votre direction face à cette résistance de changement ?

Communication

Négociation

Décision radicale

Autres, précisez :

Oui

Non

28- Selon quelle méthode a été exécuté le changement dans votre service ?

Manière imposée

Participative

Rapide et brutale

Par étape

29- Quel bilan faites-vous de l'implantation du changement dans votre service ?

Très positif

Plutôt négatif

Positif

Négatif

Plutôt positif

Très négatif

30- Tous ces changements impliquent- ils le développement de nouvelles compétences chez les employés ?

Oui

Non

Résumé

Le changement organisationnel est un processus qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources dont dispose l'entreprise, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite et la pérennité du changement exigent l'exploitation de toutes les compétences des salariés ainsi que toutes leurs capacités d'initiative et pas seulement celles correspondant à la définition de leur poste.

Lors de la mise en œuvre d'un nouveau projet, la communication interne joue un rôle primordial dans la réussite du changement organisationnel. En effet, durant le processus du changement, la communication organisationnelle doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Le changement est donc, une variable très importante à prendre en considération car de nos jours comme disait un auteur « *il n'y a pas de croissance, pas de développement, pas de survie sans changement* ».

À travers notre travail, nous avons eu comme objectif de faire le point sur la conduite du changement par la communication interne. A cet égard, une enquête de terrain a été menée au sein de l'entreprise SONATRACH pour comprendre comment celle-ci met en place un changement organisationnel, autrement dit, comment la communication interne peut-elle être un levier pour l'accompagnement du changement.

Mots clés : Changement Organisationnel, Communication Interne, La Conduite Du Changement, Résistance Au Changement.