

LA CONDUITE ET LA REUSSITE DU CHANGEMENT

INTRODUCTION

La capacité du changement est un des actifs essentiels que l'entreprise devrait confectionner au même titre que les fonds propres, ses marques et la fidélité de ses clients.

Les TIC permettent aussi aux entreprises qui savent les utiliser efficacement de réussir le changement plus efficacement.

Il faut noter qu'aujourd'hui la nécessité de changer est universelle.

Et qu'elle n'est pas liée à un pays ou à un modèle de management..

Mais la situation du départ varie selon les pays et les entreprises. Il reste aussi que les hommes constituent le capital le plus précieux de l'entreprise .La flexibilité des ressources humaines pourrait –elle constituer une opportunité stratégique de développement de performance globale de l'entreprise ?

La nouvelle pression de l'environnement et la mondialisation avec l'ouverture de l'économie Algérienne et l'internalisation et l'intensification de la concurrence dans un environnement complexe, changeant et versatile exigent des entreprises une adaptation par le renforcement de compétitivité – prix et à améliorer la qualité des produits et de fonctionnement.

La réalisation de ces objectifs nécessite des réorganisations et la mise en place d'un processus de changement qui prend en considération la structure de l'entreprise ,la politique des produits et la gestion des ressources humains.¹⁷⁰

Dans cette perspective la flexibilité des ressources humaines sera un domaine privilégié de l'innovation de la gestion économique et sociale .Les questions des modalités d'accompagnement, de négociation et de régulations sociales de ces changements s'imposent dans l'analyse des transformations en matière d'organisation et de flexibilité des ressources humaines.

Comment mettre en œuvre un processus de changement ?

Comment instaurer un dialogue de négociation ?

¹⁷⁰ Management du temps de travail, Florence Noguera, p.61, édition Dunod, Paris, 2006

Comment faire intervenir les différents acteurs ?

Comment impliquer et faire participer les salariés et l'encadrement dans les différentes décisions et leur mise en œuvre ?

Quels types de compromis socio-économique peut-on trouver sur la flexibilité ?
Quelle est la nature des réorganisations effectuées à l'occasion d'un processus de flexibilité ?

Et comment évaluer l'efficacité de ces pratiques mises en place ?

SECTION I- LES ENTREPRISES ET LE CHANGEMENT

Les entreprises évoluent dans des environnements qui changent continuellement et rapidement, et l'entreprise se trouve contrainte de suivre, soit en subissant « le changement soit en le provoquant. Le changement, c'est ne plus être le même, c'est l'état de ce qui évolue, se modifie.¹⁷¹

Le changement à lui-même changé de statut, il n'est plus perçu comme avant, un phénomène étranger à l'entreprise.

Lorsque l'environnement change de plus en plus vite, tel est le cas aujourd'hui, la capacité à évoluer rapidement devient un atout très important pour l'entreprise.

Le changement peut-être une action subie ou choisie, la nécessité de changer est une contrainte à laquelle aucune entreprise n'échappe, mais les dirigeants peuvent être contraints ou se contraindre de le faire.

Le changement volontaire est plus efficient plus qu'il tient particulièrement de la date du choix de l'entame du changement, et il est nécessaire à la survie de l'entreprise.

De même une incapacité de mettre en œuvre le changement est un autre facteur qui explique le caractère subi du changement.

1.1. Les mobiles du changement :

Le changement est un processus de décision qui intègre le besoin d'adaptation.

Ces causes peuvent être internes ou externes.

1.1.1. Les causes externes :

Le marché : c'est-à-dire l'ensemble des acteurs actuels et potentiels qui peuvent avoir une influence sur l'entreprise. Les modifications peuvent également porter sur la manière dont les produits et les services sont offerts.

Les actions de concurrence : elles peuvent porter sur le lancement d'un nouveau produit, l'amélioration des méthodes de production, d'utilisation d'une nouvelle technologie, de même la réduction du temps de développement des nouveaux produits.

¹⁷¹ L'entreprise en Mouvement, Conduire et réussir le changement, B. Grouard F. Meston, p.6, édition Dunod, 3eme édition, Paris 1998

L'innovation technologique : les mutations technologiques qui vont rendre obsolètes les méthodes de productions précédentes et forcent les entreprises à changer.

L'évolution de la législation et la réglementation : poussent aussi les entreprises à s'adapter.

La législation et la réglementation peuvent agir sur le marché, par exemple de l'emploi et le transforment. Et l'entreprise peut tirer profit de la situation.

1.1.2. Les causes internes :

Le développement de l'entreprise : la croissance de l'entreprise cause des changements profonds, ce qui provoque une redéfinition de l'organisation de la production et de la logique interne, la conquête de nouveaux marchés.

La vision du dirigeant : le dirigeant voulant transformer la situation actuelle de l'entreprise, peut-être à l'origine du changement en modifiant à travers le lancement d'un nouveau produit, ou d'améliorer la qualité, l'acquisition de nouvelles compétences. Les mobiles du changement doivent être étudiés avec beaucoup de précision si l'on veut comprendre les raisons qui conduisent l'entreprise à changer et surtout ce qui va la pousser à changer.

Seulement les changements ne sont pas les mêmes.

1.2. Les types de changements :

Tout comme les mobiles de changement sont divers, les types de changement sont divers, les types de changement sont aussi nombreux et variés.

Le changement peut-être consensuel ou contraint par les dirigeants.

Les dimensions qui caractérisent les types de changement : la profondeur, la rapidité et la façon d'imposition.

La profondeur caractérise la manière dont la réalité de l'entreprise est-elle touchée.

Les changements superficiels sont faciles à décider car leurs conséquences ne sont pas lourdes, en cas d'échec, de même que leur coût reste limité.

« La rapidité du changement est la résultante de la durée du changement et de la profondeur.

La rapidité permet de mesurer le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer un changement donné ».¹⁷²

Changer ne suffit pas, il faut changer rapidement pour conserver ou améliorer ses positions concurrentielles.

La rapidité de réaction et de mise en œuvre demeurent fondamentales pour les entreprises qui doivent constamment s'adapter, innover, contre-attaquer et ce dans tous les domaines : R et D, production, finance, RH, formation, etc....

Le mode d'imposition du changement :

Le changement peut-être proposé soit d'une façon imposée ou selon un consensus.

Le changement n'est pas naturel, généralement, il est imposé.

Le changement est imposé quand les intérêts sont contradictoires et qu'un terrain d'entente ne peut pas être trouvé.

Le changement est imposé dans de nombreux cas où il entraîne des réductions d'effectifs ou des conditions de travail moins satisfaisantes.

Il ne peut être considéré comme réussi qu'à la condition que l'acquisition conduise à une amélioration des performances du nouvel ensemble, cela suppose que les salariés adhèrent et participent, au moins, dans une certaine mesure, au processus de changement.¹⁷³

1.3. L'étendu du changement :

« L'entreprise est un ensemble complexe qui est le résultat de la combinaison de trois grands ensembles identifiables les ressources humaines, les actifs physiques et les actifs immatériels (brevets, droits, marque, savoir-faire...).

Le bon fonctionnement de l'entreprise dépend de la capacité qu'ont les dirigeants pour pouvoir gérer tous ces éléments de manière efficace et cohérente, pour assurer un

¹⁷² L'entreprise en mouvement, B. Grouard F. Meston, p. 21 op.cit

¹⁷³ L'entreprise en mouvement, B. Grouard F. Meston, p. 24 op.cit.

équilibre satisfaisant entre cohérence et paradoxe ainsi que la conformité et la disparité.

Ces éléments sont essentiels pour le fonctionnement de l'entreprise ». ¹⁷⁴

La cohérence : vise à ce que les actions ne se contredisent pas et toutes suivent les objectifs fixés.

Le paradoxe : est aussi nécessaire au fonctionnement de l'entreprise, dans la mesure où il crée le déséquilibre qui favorise le mouvement de l'entreprise.

La disparité est une des richesses de l'entreprise qui composée d'éléments disparates, s'efforce de les rendre plus au moins uniformes ; les individus sont différents tout comme les machines et les compétences, une des forces de l'entreprise c'est leur regroupement au sein de l'entreprise. La disparité, qui a une incidence très positive sur les performances de l'entreprise, est souvent une nécessité pour s'adapter à des environnements différents.

La réussite du changement suppose que tous les mouvements vont dans le sens de l'objectif voulu, tout en exploitant les énergies des différentes composantes de l'entreprise.

1.3.1. Les aires du changement :

L'entreprise est constitué, tout comme l'être humain, par le corps et l'esprit, par deux grands types de composantes, « ce qui anime l'entreprise se rattache essentiellement au domaine de la culture et du mode de management ». ¹⁷⁵

Les domaines à partir desquels on peut comprendre l'entreprise sont étroitement imbriqués et sont tous concernés par le changement, se transforment différemment et ont des rôles différents dans le changement :

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. La stratégie a un effet sur les autres domaines.

La stratégie fixe l'activité de l'entreprise, ses objectifs et les moyens engagés. La stratégie a un effet sur les autres domaines. La stratégie doit pousser l'entreprise à s'adapter pour réaliser ses objectifs.

¹⁷⁴ B.Grouard F.Meston L'entreprise en mouvement, p. 28 op.cit.

¹⁷⁵ B.Grouard F. Meston l'entreprise en mouvement, p.31 op.cit

La structure : elle définit la manière dont sont organisés les ressources de l'entreprise.

La structure fait apparaître chaque salarié au sein de l'entreprise et quel est son rôle et sa relation avec les supérieurs et les subordonnés.

Les systèmes : définissent comment les flux circulent au sein de la structure : particulièrement le flux des ressources humaines.

Les réactions, les prises de décisions, la capacité de mobilisation, et ont un rôle dans le niveau de performance.

Les entreprises Japonaises accordent beaucoup d'importance à ce système qui lui permet d'être réactive et le système est l'élément moteur de tout changement.

La culture : c'est l'ensemble des valeurs durables que partagent les membres de l'entreprise.

Nous trouvons dans la culture d'autres aspects de la place accordée au client, la place que représente le travail.

Le mode de changement : c'est par les dirigeants que le changement s'opère dans les entreprises, leurs préoccupations et la façon dont ils opèrent se manifestent et ont un effet sur l'activité de l'entreprise et son évolution

SECTION II : LA CONDUITE DU CHANGEMENT :

Tout changement occasionne une scission au sein de l'entreprise, une partie lui serait favorable et l'autre partie lui fera de la résistance. L'objectif est de mener la partie résistante à s'allier au changement et à faire adhérer au mouvement.

2.1. La flexibilité de ressources humaines : une clé du changement.

« Il n'existe pas d'approche ou de modèle consensuel sur le changement organisationnel, mis à part la distinction entre le changement volontariste et le changement déterministe »¹⁷⁶. Quand on observe les pratiques des entreprises face à l'aménagement du temps de travail, on peut identifier deux types de changements.

2.1.1. Le changement proactif :

Ce type de changement qui peut être qualifié de volontariste ou offensif, consiste à opérer des transformations au sein de l'entreprise, ce qui va susciter une remise en ordre de fonctionnement interne (condition de travail, organisation du travail, gestion du temps, formation...) et externe (service client,...).

Ce changement consiste à transformer les contraintes exogènes ou endogènes en opportunités à travers lesquelles peut être construit un projet stratégique pour développer les activités. Grâce à la mise en place d'une nouvelle organisation de travail ce qui va permettre à l'entreprise d'être plus performante (exemple le cas d'une entreprise d'agrochimie).¹⁷⁷

2.1.2. Le changement réactif ou défensif :

Qui consiste à intégrer les contraintes de l'environnement interne ou externe mais sans anticiper les modifications de fonctionnement interne et de l'organisation du travail. Dans cette approche, c'est la pression du changement qui cause le changement organisationnel.

Un poids très important est accordé à l'environnement externe ; en particulier législatif, qui va justifier les changements organisationnels opérés au sein de l'entreprise. « Le changement ne se passe pas naturellement mais sous l'effet de l'environnement. Le déterminisme ne va occulter un rôle modéré des acteurs du changement.

¹⁷⁶ F.Noguera, management du temps de travail, p.62 édition Dunod, Paris 2006

¹⁷⁷ F. Noguera, p. 62.

Ce sont les individus qui font le changement et participent au changement et qui apprennent mais leurs choix sont guidés, influencés par des éléments extérieurs ». ¹⁷⁸

2.2. Le recours à la négociation collective : La recherche d'une compatibilité de objectifs individuels et des objectifs de l'entreprise

La coalition dominante (propriétaires, cadres,..)détentrices du pouvoir, peut donc, dans certaines circonstances, être convaincue de la nécessité du changement .Mais dans quelle mesure cette conviction est elle partagée avec les autres membres de l'organisation. ¹⁷⁹

Les négociations sur l'aménagement et la réduction du temps de travail se caractérisent par une logique d'échange entre directions, cadres d'entreprises, salariés et organisations syndicales. ¹⁸⁰

Alors comment faire converger les différents intérêts. ?

« Dans la très grande majorité des cas, il n'existe pas , dans les entreprises , d'attitude favorable au changement ». ¹⁸¹

Les opinions de dirigeants :

- « Les individus ne souhaitent pas le changement ; ils souhaitent la sécurité qu'ils assimilent à l'immobilité. »
- « Les cadres comme les ouvriers, s'accrochent à leurs habitudes, ce que nous percevons comme routine est pour eux synonyme de confort ». Les termes de cet échange sont toujours déterminés par les problématiques socio-économiques du groupe, mais aussi par les problématiques du secteur d'activité (positionnement sur le marché). Alors comment augmenter cette zone de compatibilité des différents intérêts de l'ensemble des parties prenantes. ¹⁸²

¹⁷⁸ F.Noguera,p.63, op.cit.

¹⁷⁹ R. Reix, flexibilité de l'entreprise p.116 op.cit.

¹⁸⁰ F. Noguera,p.63 op.cit

¹⁸¹ R. Reix, p.116, op.cit.

¹⁸² F. Noguera, schéma p. 64

SECTION III -Les clés du changement :

Les entreprises qui gagnent aujourd'hui et gagneront demain sont et seront de plus en plus en changement permanent.¹⁸³

B. GROUARD et F. MESTON, présentent dans leur ouvrage l'entreprise en mouvement dix clés qu'ils préconisent pour réussir le changement.

3.1-Définir la vision :

La vision est ce qui provoque et justifie le changement. Elle repose sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement. Elle peut être considérée comme le repère que les responsables utilisent pour piloter les processus du déroulement du changement.

La vision nous indique dans quelle direction le changement va s'effectuer est quel est le but à atteindre.

C'est le centre de gravité du changement qu'il ne faut pas perdre pour qu'il n'ait pas déséquilibre.

La vision va permettre aussi de montrer la situation visée et la situation actuelle. La vision pose le problème et propose la solution et les moyens à mettre en œuvre.

Il faut mettre au clair l'origine du problème, mettre en évidence les éléments nécessaires à la justification du changement.

Faire apparaître l'objectif du changement pour pouvoir stimuler les partenaires au changement.

L'objectif pourrait être l'augmentation de la rentabilité grâce à une meilleure maîtrise de la main d'œuvre.

3.2-Mobiliser :

Elle initialise le processus du changement en créant une dynamique de changement. Elle est une vitesse initiale qui enclenche le démarrage du changement.

Mobiliser : les nouveaux petit Robert propose deux définitions.

¹⁸³ B. Grouard et F. Meston, p. 41,op.cit.

- « Opération qui a pour but de mettre une armée, une troupe sur le pied de guerre ».
- « Rassemblement et mise en action ».mobiliser a aussi ses objectifs :

L'appropriation de la vision.

Une fois les finalités du changement comprises, la vision peut être comprise et adaptée.

Au-delà des décideurs, il y a élargissement de l'adoption de la vision par la majorité des individus.

Bâtir le changement avec les hommes : le capital humain constitue la colonne vertébrale de l'entreprise.

Il constitue la source de la créativité et il est dépositaire des expériences cumulées de l'entreprise.

La clé mobiliser doit donner de l'énergie à tous les éléments et particulièrement à cette catégorie de la population constituée de résistants et d'indécis.

Lorsqu'on annonce le changement, on peut classer les individus en trois populations face au changement selon J.Y.PRAX dans son ouvrage le manuel du Knowledge management.

Les marins : toujours prêts à partir vers de nouveaux horizons, aventuriers un peu rêveurs et surtout très superstitieux, ils sont acquis à la cause dès le départ mais il ne faudrait pas les décevoir.

Les terriens : éternellement résistants à toute nouveauté, solidement accrochés à leur territoire, ils sont contre dès le départ, et parfois, il faut aller jusqu'à la coercition pour les entraîner dans la démarche.

Les gens de marais : qu'il nous faut rallier à notre cause, pour avoir la majorité des deux tiers.

La confirmation des enjeux du processus du changement.

La mobilisation va permettre de renforcer la volonté de changement des décideurs à travers la confirmation de la justesse des objectifs définis par la vision.

Enfin construire la structure du processus de changement. L'objectif final de la mobilisation consiste à structurer le processus du changement par des actions pour faire adhérer à la nécessité du changement et l'urgence de changer.

3.3-Catalyser :

Elle indique les entités à utiliser qui vont favoriser l'accomplissement de changement et vaincre les résistances, tout en suscitant l'adhésion, à la manière d'un catalyseur qui favorise la réaction en chimie.

L'environnement de l'entreprise est toujours en évolution continue. Les changements de législation bouleversent les règles de jeux.

L'entreprise est donc soumise à ces influences. Elle doit s'adapter constamment, le défi serait d'être capable d'évoluer suffisamment vite pour pouvoir s'adapter avec la nouvelle législation en mettant en œuvre un processus qui va faciliter et accentuer le changement tout en s'appropriant des nouvelles législations en les exploitant de telle manière à mener l'entreprise vers une meilleure performance.

Les équipes support, leur rôle est d'évaluer les impacts des solutions élaborées.

Pour la clé catalyser nous devons aussi connaître l'origine du personnel.

3.4-Piloter :

Piloter c'est s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, tout en évitant les dysfonctionnements et les écarts.

C'est aussi de guider l'entreprise tout en ayant la vision comme conformité ; c'est-à-dire atteindre les objectifs économiques et qualitatifs fixés.

Piloter est un impératif pour réussir le processus de changement, tout en suivant harmonieusement le déroulement de ce dernier.

Tout au long de ce processus, il est nécessaire de connaître les partisans et les opposants, tout en gérant les aspects émotionnels et les enjeux de pouvoir.

3.5-Concrétiser :

C'est la réalisation du changement c'est-à-dire le passage réel de la situation de départ à la situation voulue et visée, tout en renforçant la mobilisation.

Signifie mettre en place effectivement des changements recherchés ; c'est-à-dire atteindre des résultats qui touchent le corps et l'esprit.

L'évolution des pratiques et des comportements ne pouvait être décrétée ; c'est la démarche qui concrétise le changement qui véhicule ces évolutions.

Adapter le changement en fonction des éléments touchés par le changement, d'autant plus qu'une partie s'apposera au changement.

3.6-Faire participer :

C'est aussi créer cette dynamique de groupe qui va permettre d'impliquer les salariés et les différentes parties prenantes, vers l'objectif du changement ; en diminuant les tensions négatives et en augmentant les tensions positives, ce qui provoque l'augmentation de l'énergie de progression tout en diminuant l'énergie d'entretien.

Les agissements du personnel devraient être différents par rapport à la situation initiale. L'appropriation de la nouvelle situation se manifeste à travers l'implication massive des salariés tout le long du changement.

Il ne peut pas y avoir d'implication sans qu'il n'y ait participation qui constitue l'objet de cette clé.

3.7-Gérer les aspects émotionnels :

Les aspects émotionnels sont provoqués par la peur. Le changement provoque la peur (la peur de l'inconnu) qui va se manifester par des réticences au changement et surtout la peur de l'échec.

Il est nécessaire de commencer par établir un diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise, identifier et suivre les résistances et blocages aux changements et enfin traiter les résistances et les blocages.

- Un diagnostic de l'état actuel :

« Le diagnostic va permettre d'évaluer la manière dont l'entreprise et ses salariés vont accepter le changement et y réagir ; c'est-à-dire leur adaptabilité au changement.

Cette analyse réalisée à partir de critères dont l'interprétation peut-être parfois complexe ». ¹⁸⁴

- La structure sociodémographique des salariés (âge, ancienneté, nouveau d'étude, répartition par catégorie : cadres, employés, ouvriers).
- La structure hiérarchique et son fonctionnement.
- Le style de management (directif, autoritaire, délégué, consensuel...).
- Les organisations professionnelles et syndicales.
- Le contexte économique et social (développement économique, situation de l'emploi).

Ce bilan va situer l'entreprise par rapport à l'adaptabilité au changement, il est nécessaire d'identifier et de suivre les résistances et les blocages.

L'identification doit-être faite dès le commencement du changement. Une fois le processus de changement a commencé, une grille de suivi d'adhésion peut-être élaborée pour fournir les indications nécessaires.

Les réductions d'effectif : provoquent généralement de grandes résistances, qui doivent être également anticipées.

Ces résistances peuvent émaner non seulement des salariés touchés par l'opération (licenciement) mais aussi par ceux qui restent et vont opérer le changement.

Toute suppression d'emploi augmente le sentiment d'insécurité, l'identification à l'entreprise est partagée et enfin détruite. Le lien avec l'entreprise est coupé, et le salarié ne se reconnaît plus dans le groupe.

Ceux qui restent risque de ne plus fournir l'effort nécessaire à la réussite du changement.

¹⁸⁴ G.Grouard et F.Meston, p. 239, op.cit

3.8-Gérer les enjeux du pouvoir :

Le changement provoque souvent une modification au niveau de la répartition du pouvoir dans l'entreprise.

« La gestion des enjeux de pouvoir est complexe, car le pouvoir est complexe.

Le pouvoir n'est en effet ni une institution, ni une structure. C'est tout autre chose. C'est le nom qu'on prête à une situation stratégique complexe dans une société donnée ». ¹⁸⁵

Le pouvoir s'exerce à partir d'une multitude de lieux et à travers un jeu de relations inégalitaires et mobiles ; il n'est pas quelque chose que l'on peut garder, acquérir, posséder ou partager, le pouvoir n'est plus une propriété.

Le pouvoir vient de partout et pas seulement d'un sommet où il ruissellerait à travers toute l'entreprise.

Dés qu'il y a pouvoir, il y a résistance, et les résistances traversent l'ensemble des structures de l'entreprise, tout comme les relations du pouvoir.

Un des enjeux majeurs, pour la réussite du changement, et d'intégrer cette diversité et de faire converger les intérêts de chacun vers l'objectif visé, c'est-à-dire vers la mise en œuvre de la vision.

L'adhésion au changement est facilitée par l'existence d'une finalité universelle de l'entreprise où chacun peut se reconnaître et dans laquelle s'inscrit le changement.

Les enjeux du pouvoir ont besoins d'être gérés attentivement par les responsables du changement. Ils doivent tenir compte des caractéristiques majeures du pouvoir ; telles la présence de relations de pouvoir dans toute l'entreprise, l'importance des relations de pouvoir des salariés.

La réussite du changement demande très souvent de réorienter le pouvoir au sein de l'entreprise parce que les hommes clés du présent ne la seront pas nécessairement dans le futur. L'opération consiste à affaiblir quelques uns des hommes clés actuels et renforcer les nouveaux personnages clés.

¹⁸⁵ B. Grouard et F. Meston, p. 260 op.cit.

3.9-Former et coacher :

Le changement requiert le renforcement des connaissances et des compétences des salariés à deux niveaux.

D'une part, le champ de leurs activités et responsabilités peut évoluer fortement ; et il serait nécessaire pour eux de maîtriser des situations nouvelles en rapport avec leurs nouvelles fonctions.

D'autre part, ces mêmes salariés sont les acteurs du changement, et pour contribuer, ils doivent maîtriser un certain nombre de techniques relatives à la conduite du changement.

Et la formation est là pour les aider à acquérir ces deux types de compétences.

« Mais le changement nécessite aussi une évolution dans le comportement.

Il devient alors nécessaire d'accompagner individuellement certains acteurs clés de l'entreprise pour les aider à accepter le changement et à faire évaluer leurs façons de faire et leur comportement en cohérence avec les objectifs définis par la vision.

Cet accompagnement est le coaching ».¹⁸⁶

Les comportements qui s'opposent au déroulement du processus de changement ou aux objectifs recherchés, sont assez souvent liés à l'appréhension ou à la crainte de ne pas être à la hauteur des nouvelles responsabilités, ou encore à la peur d'être dévalorisé.

La formation serait le moyen de donner plus de confiance, et de rassurer et peut même déclencher une évolution des comportements.

3.10-Communiquer intensément :

Les objectifs de la communication dans le changement.

La communication est omniprésente tout le long du changement. La communication est un élément qui facilite, qui rend possible, la mobilisation, la participation, l'élimination des résistances, et ce qui permet de concrétiser la vision.

¹⁸⁶ B. Grouard et F.Meston , p.284op.cit

La communication permet de provoquer le mouvement désiré et d'orienter le flux et en le canalisant vers la direction souhaitée.

« La communication à huit objectifs principaux par rapport au changement.

- Faire connaître la vision à tous les salariés concernés.
- Informer sur le déroulement du changement.
- Rassurer sur le bien fondé du changement et de sa gestion.
- Faciliter l'évolution des individus en montrant la diversité des représentations.
- Valoriser les efforts faits par les acteurs pour concrétiser le changement.
- Aider à résoudre plus rapidement les difficultés rencontrées.
- Diffuser les nouveaux comportements qui soutiennent déjà le changement.
- Rassurer les parties prenantes situées hors de l'entreprise ».¹⁸⁷

Le foisonnement de la communication est indispensable, la communication a besoin d'être, verticale, horizontale, diagonale, descendante, ascendante, et transversale ; globale, locale et partielle.

Tous les acteurs du changement sont concernés par la communication et y ont un rôle actif. Certaines catégories occupent des positions privilégiées mais tous communiquent.

L'encadrement occupe également une place importante grâce à son rôle habituel de relais d'opinion et d'information. Sa position le place dans le rôle de récepteur et d'émetteur par rapport à ces supérieurs et à ses subordonnées.

Le rôle de relais devrait être tenu aussi, fidèlement que possible, sans distorsion, dans le sens ascendant et descendant, il importe que le relais ne déforme pas, ne filtre pas excessivement et traduise avec fiabilité.

¹⁸⁷ B. Grouard et F.Meston. p.310op.cit

La qualité de ce relais doit être constamment évaluée par les responsables de la communication.

La communication a besoin d'organisation et de support. Elle est omniprésente, foisonnante et essentielle.

Il est nécessaire de s'assurer qu'elle peut remplir son rôle et qu'elle le remplit bien.

Conclusion

La mobilisation de toutes ressources de l'entreprise sera de plus en plus importante pour assurer le mouvement, surtout au niveau de toutes ses ressources humaines.

La participation et l'engagement de tous les salariés à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement, à l'adaptation de la culture et des modes de management sont nécessaires aux succès de l'entreprise.

La responsabilisation de tous les individus, leur autonomie et leurs implications sont les réponses indispensables à la complexité croissante de l'entreprise.

La gestion de cette complexité ne pourrait être assurée que grâce à des modes de management nouveaux à tous les niveaux de l'entreprise.

L'information, partout présente dans l'entreprise, va occuper une place fondamentale et jouer un rôle déterminant, car c'est elle qui permettrait de décider et d'agir rapidement et avec discernement.

Une forte participation de toutes les personnes de l'entreprise sera nécessaire pour assurer la circulation de l'information, la capacité à y accéder, la qualité de son analyse et son utilisation.

Chaque salarié devra cueillir l'information, la partager et l'utiliser. La confiance en chaque membre de l'entreprise, appuyée par des compétences renforcées, et alors indispensable à l'activité de l'entreprise et de ses salariés et selon nous une des clés des succès de demain.