



HAL
open science

Normes de communication en changement et rapport au travail : analyse des décalages

Christine Hambursin, François Lambotte

► To cite this version:

Christine Hambursin, François Lambotte. Normes de communication en changement et rapport au travail : analyse des décalages. Communiquer dans un monde de normes. L'information et la communication dans les enjeux contemporains de la " mondialisation ", Mar 2012, France. pp.108. hal-00825894v1

HAL Id: hal-00825894

<https://hal.univ-lille.fr/hal-00825894v1>

Submitted on 12 Jun 2013 (v1), last revised 22 Jul 2013 (v2)

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

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

Normes de communication en changement et rapport au travail: analyse des décalages

Christine Hambursin 1, François Lambotte 1

1 : laboratoire d'analyse des Systèmes de Communication des organisations (laSCo) - Site web
ruelle de la lanterne Magique 14 1348 louvain-la-neuve - Belgique

Partant d'une revue de la littérature sur les thématiques croisées de la communication interne et du changement, cette communication met en avant les décalages apparents entre une approche managériale et une approche sociologique du changement organisationnel. La recherche présentée se déroule en deux phases.

Dans un premier temps, elle part des définitions classiques du changement et des différentes phases du changement d'auteurs tels que Lewin (1947), Isabella (1990), Meier (2007). Brièvement, Lewin définit les phases du changement de la manière suivante. La première phase, unfreeze, implique que l'annonce d'un changement modifie les schémas de référence habituels des acteurs. La deuxième, move, met en place de nouveaux schémas, de nouveaux modèles qui seront figés dans la dernière phase, celle du freeze. Malgré la linéarité et la causalité de cette conception du changement, de nombreux auteurs se basent encore sur cette répartition en trois phases dans leur analyse du changement. Sous des appellations différentes, nous retrouvons chez Armenakis (2002) la préparation (readiness), l'adoption et l'institution et chez Vandangen et Derumez (1998) la maturation, le déracinement et l'enracinement.

Outre la temporalité du changement, ces auteurs mettent également en avant des éléments qui jouent un rôle clef en période de transition. Différents facteurs critiques sont repris tels que le rôle des rumeurs en situation de changement (Bordia, et al., 2006), l'influence du supérieur direct dans l'acceptation interne du changement (Guest, Hersey, Blanchard, 1977 ; Richardson, Denton, 1996 ; Morillon, 2006) la participation dans le processus de prise de décision (Gian-greco, Peccei, 2005 ; Dent, Goldberg, 1991 ; Dupuy, 2004). Notre objectif est de mettre en évidence le rôle joué par ces différents facteurs critiques dans les différentes phases du changement, mais également la manière souvent uniforme et homogène dont ils sont abordés par ces auteurs. En effet, cette première phase de la recherche, met en avant une vision normée, très managériale, du changement où les considérations pour l'humain, le bien-être au travail sont peu abordées. De plus, le rôle de la communication interne y est abordé de manière très générale et superficielle (Richardson, Denton, 1996 ; Armenakis, Harris, 2002), se réduisant à un ensemble de normes à appliquer en situation de changement, notamment en sollicitant une « implication » et une « motivation » toujours plus importante chez les employés, notamment en période de changement. Les modèles de gestion du changement ont, en somme, très peu évolué depuis 1947 malgré une production de recherche très importante à ce sujet. Ils reposent majoritairement sur une idéologie managériale, à savoir une rationalité technique ou instrumentale prédominante (Deetz, 1992).

Par ailleurs, la normativité avec laquelle la communication sur le changement est abordée nous paraît être en décalage avec la manière dont l'individu se situe dans son rapport au travail et dans la société de manière générale.

Dans le second temps de cette recherche, nous constatons que les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement de contestation permanente. Un climat de méfiance général s'étant progressivement installé provenant autant

des acteurs externes que des acteurs internes. En effet, ce « retour du doute voire de la méfiance génère une relation distanciée des salariés à l'égard de leur entreprise » (Libaert, d'Almeida, 2004). Ce sont d'ailleurs les mots « inquiétude » et « stress » qui sont les plus utilisés par les salariés français pour définir leur rapport au travail (Libaert, Westphalen, 2009).

Cette méfiance se traduit par les résistances visibles et les luttes moins visibles qui se mettent progressivement en place. Elles recouvrent notamment l'absentéisme, les freinages de production, les pétitions et le refus des heures supplémentaires (Bonnet, 2008). Des actions qui prennent en quelque sorte une « allure de conflits du silence, de conflits de l'ombre » (Groux, 2009, p.175). Mais ces résistances traduisent également le fait que le travail n'occupe plus nécessairement la place centrale dans l'existence des individus (Thévenet, 2000). Les trois pôles centraux restent la famille, le logement et le travail mais il n'est plus lieu de les considérer de manière exclusive ou interdépendante (Aubert, De Gaujelac, 1991). D'autant plus que ce rapport traduit moins un rapport au travail comme dans le passé mais plutôt un rapport à l'emploi.

Une transition qui se marque par un changement de valeurs avec une augmentation des valeurs hédonistes et individualistes qui place la vie privée des employés en priorité dans leurs préoccupations (Libaert, Westphalen, 2009). Ce qui s'explique notamment par le fait que les besoins des individus ont évolué, particulièrement les plaisirs hors du temps de travail.

Deux perspectives antinomiques de la relation au travail s'affrontent donc. Malgré la focalisation d'un discours managérial, très instrumental, sur une motivation et une implication presque « totale » des employés pour leur entreprise, l'effet sociétal souligné nous montre une implication et une adhésion plutôt raisonnée de la part des individus envers leur entreprise. Une adhésion raisonnée, de façade, qui se rapproche davantage d'une implication organisationnelle calculée (continuance commitment) (Allen, Meyer, 1997). Cette forme d'implication est particulière dans le sens où l'employé analyse la cohérence entre ses buts, ses valeurs et ceux de l'organisation. C'est donc une comparaison entre les coûts et les bénéfices que l'employé retire de son implication dans l'entreprise et les coûts et les bénéfices que l'employé aurait en mettant un terme à sa relation avec l'entreprise (Thévenet, 1992). Loin d'une adhésion « totale », l'individu se situerait dans une implication « raisonnée » envers son travail, son entreprise.

Ce décalage entre un discours centré sur des normes anciennes et l'évolution de l'individu dans son rapport au travail et sa place dans la société pose d'autant plus question que ces modèles classiques dominent les formations en management et en gestion du changement et accentue le fossé entre l'entreprise, sa direction et son « capital précieux » (Weil, 1990).

D'un point de vue pratique, nous tenterons enfin de mettre en évidence les pistes alternatives à ces modèles de gestion et de communication en changement.

Communication norms in change and relation to the workplace: discrepancy analysis

Starting from a review of literature on the interwoven themes of internal communication and change, this communication highlights the apparent discrepancies between a managerial approach and a sociological approach in organizational change.

This research was two phased. The first stage, starts from the classic definitions of change and the different phases of change defined by authors such as Lewin (1947), Isabella (1990), Meier (2007). Briefly, Lewin defines different phases in change in the following way. The first phase, unfreeze, implies that the announcement of change modifies the actor's usual frames of reference. The second stage, move, puts in place new frames, new models that will be fixed in the last phase, freeze. Despite the linearity and the consequences of this conception of change, a number of authors are still taking this three stages' concept as a basis for their analysis of change. They can be found under different denominations notably in Armenakis' work (2002); readiness, adoption and institution and in Vandangen and Derumez's work (1998); maturation, uprooting (déracinement) and taking root (enracinement).

In addition to the temporality of change, these authors also highlight elements that play a key role in this period of transition. Different critical factors are addressed such as the role of rumors in situations of change (Bordia, et al., 2006), the influence of the direct supervisor in the internal acceptance of change (Guest, Hersey, Blanchard, 1977; Richardson, Denton, 1996; Morillon, 2006), participation in the decision making process (Giangreco, Peccei, 2005; Dent, Goldberg, 1991; Dupuy, 2004).

Our objective is to demonstrate the role played by these various critical factors in the different phases of change, but also the often uniform and homogeneous way in which they are used by authors.

Indeed, this first phase of the research, shows a vision of change with strong norms, very directional, where consideration for the human being and for well-being at work are not often addressed. Moreover, the role of internal communication is addressed in a very general and superficial manner (Richardson, Denton, 1996; Armenakis, Harris, 2002), established a set of norms to apply in change situations, notably by calling upon a constantly higher « commitment » and « motivation » in employees, notably in situations of change. In fact the models of change as approached by management have evolved little since 1947 despite significant research on this subject. They are largely based on an ideology of management, that is to say a predominant technical or instrumental rationality (Deetz, 1992).

In addition, we find that the normativity with which communication on change is approached is different to the way that the individual places himself in his relation to work and to society in general.

In the second stage of this research, we notice that today's organizations evolve in an environment of permanent controversy. A climate of general distrust has grown progressively coming from both external and internal factors. Indeed, this « return of doubt and distrust generates a distant relationship by employees towards their organizations

» (Libaert, d'Almeida, 2004). The words « anxiety » and « stress » are most frequently used by French employees to define their relation to work (Libaert, Westphalen, 2009).

This distrust is translated into visible resistance and less visible conflicts that are progressively taking place. They notably cover absenteeism, reduction in productivity, petitions and the refusal to work additional hours (Bonnet, 2008). These actions take the form of « apparent conflicts of silence, conflicts in the shade » (Groux, 2009, p.175).

But such resistance also demonstrates the fact that work does not necessarily hold the central place in the individual's existence (Thévenet, 2000). The three central poles are still family, housing and work but they cannot be considered exclusively or interdependently (Aubert, De Gauljelac, 1991). Moreover this relation shows a lesser commitment to work than in the past but rather a relation to employment.

A transition which is marked by a change in values with an increase in hedonist and individual values which place the employees' private life as a priority in their main concerns (Libaert, Westphalen, 2009). This can notably be explained by the fact that the needs of individuals have evolved, in particular leisure during out of work hours.

These two antinomial perspectives of the relation to work can thus be confronted. Despite the fact that management may focus their discourse on a nearly « total » motivation and commitment by employees to their organization, the social effect underlined here shows a more reasoned commitment and adherence from employees towards their organization. A reasoned adherence, in appearance, which we can compare to continuance commitment (Allen, Meyer, 1997). This kind of commitment is pertinent in the sense that the employee analyses the consistency between his aims and values and those of the organization. It is thus a comparison between the costs and the benefits that the employee can take from his commitment to the organization and the costs and benefits that the employee would have if he were to end to his employment with the organization (Thévenet, 1992). Far from a « total » adherence, the individual would thus be situated in a more « reasoned » commitment towards his work and his organization.

This discrepancy between the discourse centered on old norms and the evolution of the individual in his relation to work and the place he has in society should be central to present day reflection. Moreover these classical models continue to dominate education of change management and serve to increase the gap between the organization, the management and its « precious capital » (Weil, 1990).

From a pragmatic standpoint, we finally highlight alternative ways of thinking in comparison to the models that currently exist in change management and communication.

Normes de communication en changement et rapport au travail : analyse des décalages

Cette recherche part d'une revue de la littérature sur les thématiques croisées de la communication interne et du changement en mettant en avant les décalages apparents entre une approche managériale et une approche sociologique du changement organisationnel.

Le changement est défini par Meier et al. (2007, pp.1-2) comme « une modification significative d'un état, d'un système de relations ou des 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 ». Notons que la définition du changement est loin d'être consensuelle. Cependant, la distinction entre changement déterministe et volontariste semble quant à elle être acceptée. Nous ne rentrerons pas dans ces différentes définitions du changement. (Pour lire davantage sur les différentes définitions du changement, voir notamment Meier et al. 2007 ; Ford & Ford 1995 ; Schermerhorn et al.2002 ; Autissier, Vandangeon-Derumez et Vas 2012).

Aujourd'hui, le changement est vu comme le « maître mot qui caractérise les nouveaux milieux de travail » (Schermerhorn, *et al.*, 2002). Dans ce contexte de changement permanent, le fossé entre la sphère du travail et celle de l'économie ne cesse de s'élargir et les dirigeants se trouvent désormais dans une situation délicate où ils attendent des salariés compétence, initiative et implication (Crozier, 1989) tout en prenant des décisions stratégiques de plus en plus difficiles à expliquer (Morillon, 2006, p.85). De leur côté, nombreux sont les employés qui veulent être entendu et informé.

Les changements sont donc plus nombreux, répétés et rapides. En ce sens, ils témoignent d'une transition de modèle. Un passage du modèle « Fordiste » où l'entreprise donnait un travail et une sécurité sur le long terme vers un modèle « postfordiste » où « l'entreprise se montre plus exigeante que par le passé vis-à-vis de ses employés, tout en n'apportant plus la sécurité qu'elle offrait auparavant » (Supiot, 1999 *in* Zanet, *et al.*, 2000, p.1) Chez ces derniers, les destinataires du changement sont peu pris en compte. C'est seulement dans les décennies 1980 et 1990 que le facteur humain commence à prendre une importance (Brouwers, *et al.*, 1997). Pourtant, « la prétention de la fonction ressources humaines à assurer l'intégration harmonieuse de l'homme dans l'organisation s'est heurtée dans les faits à l'évolution des pratiques de l'entreprise qui a révélé une distance considérable entre le discours et la réalité (Sparrow et Hiltrop, 1994) » (Brouwers, *et al.*, 1997, p.23). Dans les années 1990, un changement radical apparaît : l'accent est mis sur l'économie, c'est alors une logique de flexibilité qui prend le dessus au sein des entreprises. Ces dernières sont alors centrées sur une réduction de coûts et suivent d'encore plus près les lois du marché (Brouwers, *et al.*, 1997, p.23). Ceci implique également une demande d'implication toujours plus forte des employés mais sans nécessairement pouvoir toujours la justifier. Cette période, où seule « la santé de l'entreprise » dans sa dimension économique est considérée, traduit un certain recul en matière de bien-être au niveau du travailleur.

De son côté, la communication commence seulement à apparaître dans les études sur le changement dans les années 1990 et 2000. Les auteurs soulignent unanimement son importance en précisant que sa qualité influencera la réussite du changement (Strebel, 1996). Les auteurs en gestion du changement envisagent donc bien « la nécessité de la communication mais ils la perçoivent surtout de manière instrumentalisante » (Cordelier, & Montagnac-Marie, 2008, p.11).

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

L'individualisation du rapport au travail

Aujourd'hui, c'est un climat de méfiance général qui s'est progressivement installé provenant autant des acteurs externes que des acteurs internes. Ce « retour du doute voire de la méfiance génère une relation distanciée des salariés à l'égard de leur entreprise » (Libaert, d'Almeida, 2004, p.8). Cette méfiance se traduit par les résistances visibles et les luttes moins visibles qui se mettent progressivement en place. Elles recouvrent notamment l'absentéisme, les freinages de production, les pétitions et le refus des heures supplémentaires (Bonnet, 2008). Des actions qui prennent en quelque sorte une « allure de conflits du silence, de conflits de l'ombre » (Groux, 2009, p.175). Mais ces résistances traduisent également le fait que le travail n'occupe plus nécessairement la place centrale dans l'existence des individus (Thévenet, 2000). Les trois pôles centraux restent la famille, le logement et le travail mais il n'est plus lieu de les considérer de manière exclusive ou interdépendante (Aubert, De Gaujelac, 1991). D'autant plus que ce rapport traduit moins un rapport au *travail* comme dans le passé mais plutôt un rapport à l'*emploi*. Une transition qui se marque par un changement de valeurs avec une augmentation des valeurs hédonistes et individualistes qui place la vie privée des employés en priorité dans leurs préoccupations (Westphalen, Libaert, 2009). Ce qui s'explique notamment par le fait que les

besoins des individus ont évolué, particulièrement les plaisirs hors du temps de travail. En terme de communication, nous pensons que cette individualisation de la relation au travail implique une communication individualisée ou à tout le moins différenciée vers les employés.

Ces constats rejoignent les recherches des sociologues (Maruani, 1994 ; Reynaud, 1993) qui ont beaucoup étudié la problématique de l'emploi dans les années 1990. En ce sens, Bauman (2007) souligne différentes ruptures qui suscitent l'émergence de nouveaux contextes d'action. La première rupture qu'il identifie met en avant un trait de société moderne éclairant pour l'analyse que nous avançons. En effet, il identifie une rupture qui marque une transformation des structures sociales « solides » en une société dite « liquide » dont les formes sociales sont instables, avec une pérennité de plus en plus courte. Il met également en évidence la perte de sens de la notion même de lien social et de communauté avec une emphase parituelle sur ce lien social qui se détend. Ceci pousse les individus à la division, et non à l'unité ainsi qu'à des attitudes compétitives et non à celles qui sont collaboratrices. Ce qui implique par exemple que le travail en équipe est instrumentalisé et devient un stratagème – temporaire- qu'il convient de laisser de côté dès que les avantages en ont été obtenus. Les conséquences sur les comportements humains sont facilement observables, notamment dans la nécessité individuelle perçue de satisfaire des besoins personnels de nature hédonique, ici et maintenant. Le sens du travail s'est donc considérablement subjectivé et cette évolution du travail conduit à une tension forte entre l'individu et la société.

Dans la suite de cette communication, nous mettons en évidence l'approche normalisée de la communication en changement à travers l'analyse de 104 recommandations répertoriées à travers la revue 84 articles et 13 ouvrages dits scientifiques et 5 rapports. Ensuite, nous discutons le décalage entre ces modèles et le rapport au travail en fonction de la temporalité du changement et les conséquences du changement sur les travailleurs.

Revue analytique de 104 recommandations en matière de communication en changement

Nous avons analysés 82 articles, 13 ouvrages et 5 rapports (voir l'annexe 1). Cette analyse couvre également une période non négligeable car elle tient compte d'articles publiés entre 1977 et 2011. Cette revue de littérature est loin d'être exhaustive mais elle recense les articles et ouvrages des auteurs clefs en littérature du changement. À notre connaissance, il n'existe pas de revue de littérature réalisée en ce sens. Lewis et al. (2006) avaient effectué un travail similaire mais en se focalisant sur un recensement des ouvrages écrits par des praticiens et consultants en gestion du changement sur le sujet de la communication durant l'implémentation d'un changement organisationnel. Par opposition, la revue de littérature que nous proposons se base donc sur les ouvrages scientifiques en management.

Pour l'ensemble de ces articles et ouvrages centrés sur la communication en période de changement, nous avons repris et synthétisé les différentes recommandations faites par les auteurs. Nous avons d'abord voulu mettre en évidence le nombre important de recommandations. Nous les avons ensuite classés entre actions et principes de communication. Ensuite nous les avons analysés en fonction des objectifs poursuivis, du type de changement rencontré, de la temporalité souhaitée, du public ciblé et des moyens à privilégier. Soulignons que cette catégorisation se fait sur base du texte analysé et non notre propre interprétation de la recommandation. Ce faisant, nous mettons en évidence l'approximation de ces recommandations et le traitement « léger » de la communication en changement.

- Les principes de communication se différencient des actions par leur caractère généraliste et applicable à une série d'actions de communication. Nous retrouvons, par exemple, sous la catégorie *principe*, « être à l'écoute des employés » ou encore « communiquer à l'ensemble des employés ». Nous retrouvons sous la catégorie *action*, des actions concrètes telles que « expliquer l'engagement de la haute direction ».
- Les objectifs poursuivis sont ceux visés lorsque la recommandation est respectée. Ainsi « expliquer l'engagement de la haute direction » favorisera, selon Armenakis & Harris (2002), la participation des employés.
- Les destinataires de la communication : les employés sont-ils considérés dans leur globalité ou l'auteur adresse-t-il les destinataires de façon spécifique en fonction de leur statut (cadre ou employé) ou en fonction de leur exposition au risque potentiel lié au changement proposé ?
- Différentes typologies ont été mises en avant dans la littérature en gestion du changement. Les fusions et acquisitions (Katz & Kahn, 1978 ; Marks & Mirvis, 1986 et Sales & Mirvis, 1984), l'externalisation, la délocalisation, la succession (Sonnenfeld, 1988), la mort de l'organisation (Harris & Sutton, 1986 ; Sutton, 1987) (Isabella, 1990) ou encore les restructurations. Pour certains auteurs, les restructurations sont considérées comme les changements plus importants par rapport aux autres types (Kieselbach, 2009, p.9). Elles sont souvent perçues comme des situations proches des crises. D'un autre côté, l'apparition des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut également modifier sensiblement les conditions de travail en induisant l'apparition d'entreprises virtuelles avec moins d'opportunités de contacts entre les employés. Des changements beaucoup plus précis et localisés peuvent également être identifiés. Notamment des changements : au niveau des collègues, du supérieur hiérarchique, du contrat de travail, des rémunérations et avantages, de la charge de travail, de la tâche, de l'horaire, de la manière de travailler, des compétences, du contrôle par la hiérarchie, du niveau de responsabilité, de l'autonomie, de la rémunération, des méthodes de management, de l'environnement de travail, de la relation client, du contrat de travail, du lieu de travail et/ou de l'évaluation.

- Le changement et sa temporalité : pour certains auteurs une attention trop importante est portée sur le changement en lui-même. Cette vision implique qu'il faudrait davantage se centrer sur les parties en amont et en aval du changement. Il faut alors penser le changement en plusieurs phases. La conception du changement la plus répandue est celle du « unfreezing, moving, refreezing » (dégel, mouvement, gel) de Lewin (1947). L'annonce du changement implique de dégel (« unfreeze ») et donc de modifier les schémas habituels de référence des acteurs. Ensuite, il serait nécessaire de changer ces schémas pour arriver à de nouveaux modes de référence qu'il faudrait à nouveau figer. Malgré la linéarité et la causalité de cette conception du changement, de nombreux auteurs se basent encore sur cette répartition en trois phases dans leur analyse du changement. Dans cette même perspective, Armenakis et Harris (2002) proposent également trois phases. La première étant centrée sur la préparation (« readiness ») durant laquelle les membres de l'organisation se préparent au changement et, le cas échéant, le soutiennent. La seconde phase est celle de l'adoption des nouvelles procédures de travail et des manières de fonctionner. La dernière est l'institutionnalisation qui se focalise sur le maintien du changement et tente de faire adopter ce changement en tant que nouvelle norme de travail. D'autres auteurs proposent des terminologies différentes tout en reprenant ces mêmes notions. Pour exemple, Vandangeon-Derumez (1998) propose trois phases : la maturation, le déracinement et l'enracinement.

Résultats

Cette revue de littérature nous a permis de recenser 104 recommandations (voir annexe 2) en termes de communication en période de changement. Différents constats peuvent être mis en avant suite à cette analyse. Les éléments mis en évidence nous paraissent mal définis. Premièrement au niveau des objectifs 56% d'entre eux ne sont pas précisés. Soit l'objectif de la communication conseillée n'est pas mis en avant soit l'objectif de la communication est précisé mais de manière très générale et toujours formulé de manière positive. Les objectifs que nous retrouvons le plus souvent sont donc « pour favoriser la participation », « pour éviter les rumeurs », « pour préparer les acteurs au changement ». Cette manière positive de formuler le changement nous pousse à penser que ces auteurs perçoivent les recommandations en termes de communication comme pouvant avoir essentiellement des conséquences positives.

Les publics sont très peu différenciés à travers ces différentes recommandations. Nous avons relevé que 65% des recommandations identifiées ne précise pas le public auquel elles s'adressent. 29% des recommandations parlent du destinataire de manière très générale. Cette catégorie comprend des termes comme « le personnel », « les salariés », « les personnes », « l'individu ». Les autres catégories de public identifiées sont « les victimes », « les survivants » et « la haute direction » mais ces catégories sont très peu présentes avec seulement 1% et 4% respectivement de recommandations.

Les modèles de communication en changement ont tendance à considérer les parties prenantes internes comme une population homogène à laquelle le changement peut être communiqué de façon standardisée. Des auteurs, comme Welch et Jackson (2007), plaident pour une approche par partie prenante dont le découpage variera en fonction des objectifs de communication. Cela permettrait d'affiner la communication et d'améliorer son efficacité. Nous pensons qu'il est possible de différencier les parties prenantes internes en fonction du statut mais également en fonction des périodes du changement. Les statuts que nous considérons ici sont : le statutaire, le contractuel (CDD/CDI), l'ouvrier, employé, le cadre. Sans rentrer dans des considérations légales, il apparaît que le statut des membres de l'organisation a une incidence sur leur exposition aux risques liés à un projet de changement et plus particulièrement de restructuration. Contrairement à ce que l'on peut penser, la stabilité du personnel ne semble pas être contre-productive. La précarité et l'instabilité auront, elles, une incidence sensible sur le contrat psychologique qui lie l'organisation à ses membres. (Nous entendons ici le contrat psychologique comme : « an individual's belief in mutual obligations between that person and another party such as an employer. This belief predicated on the perception that a promise has been made (e.g. of employment or career opportunities) and a consideration offered in exchange for it (e.g. accepting a position, foregoing other offers), binding the parties to some set of reciprocal obligations » (Rousseau, Tijoriwala 1998, p.679). Il est donc difficile d'en demander davantage à des personnes qui n'ont pas de garantie d'emploi. Ce découpage en fonction du statut peut être intéressant en matière de communication du changement. Il permettrait de mettre en œuvre des communications différenciées en fonction du statut et de la sensibilité au risque. Ce point reste néanmoins à explorer plus avant dans de prochaines recherches.

Un autre élément de différenciation qui dépend, cette fois, de la phase du changement : les résistants, ceux qui partent, les survivants et les résignés. Les survivants apparaissent au terme du processus de changement. Ces personnes voient surtout apparaître des sentiments de violation et de trahison, appelés « syndrome du survivant » (Cascio, 1993). Ces employés n'ont plus confiance en leur entreprise et ses choix stratégiques. Ceci explique les réactions tout à fait différentes face au changement et à ses conséquences. En effet, ces employés peuvent passer par une phase de deuil – de désarroi, de choc, avec un sentiment d'incrédulité face à la nouvelle situation avant d'entamer un processus de reconstruction d'identité. Ils doivent faire l'objet d'une communication spécifique visant à reconstruire leur identité et leur motivation au sein de l'organisation.

En ce qui concerne les types de changement, les recommandations ne sont pas plus précises avec 89% des recommandations que nous supposons valable pour « tout type de changement ». D'autant plus que les distinctions soulevées nous paraissent être peu utiles étant donné que les typologies proposées sont définies de façon essentiellement structurelle et non pensées en fonction des conséquences qu'elles peuvent avoir sur les personnes affectées par ce changement.

Tous ces changements impliquent un changement au niveau humain mais elles sont critiquables parce qu'elles mélangent les changements structureaux avec leurs conséquences pour les travailleurs. Nous pensons que, étant donné l'évolution de la relation au travail, la communication interne vers les employés doit inclure l'impact personnel que ce changement peut avoir sur eux. Ainsi nous ne parlons pas de « fusion » mais de la conséquence que cette fusion aura sur les employés :

1. Réduction de l'effectif : la réorganisation de type « Lean management » ou d'industrie légère ; faire la même chose mais avec moins de personnel.
2. Transformation de l'effectif : la transformation est souvent due à un repositionnement stratégique nécessitant de nouvelles compétences. Elle implique une reconversion du personnel existant mais également certains licenciements.
3. Mutation dans une autre fonction ou un autre lieu de travail : certains changements organisationnels ont pour conséquence de faire disparaître des postes de travail. Cela implique un remplacement du personnel ailleurs.
4. Flexibilité d'horaire : certains modes de production ou une gestion en fonction de la demande du marché implique une flexibilité dans les horaires de travail. Il peut s'agir d'un changement d'horaire hebdomadaire ou encore saisonnier. Dans ce cas, elle implique, parfois, une mise au chômage économique.
5. Mode de travail : ce changement est peut-être le plus fondamental car il vise à changer la pratique quotidienne du travail. Il est assorti, par exemple, d'une mesure de la productivité du travailleur.
6. Le changement de lieu de travail : il est la conséquence d'une réorganisation de l'espace comme la création d'open-space, d'espaces dépersonnalisés et est assorti d'une politique de télétravail.

Cette typologie alternative qui met l'accent sur l'humain peut servir de base à l'élaboration de la communication en période de changement. Dans une perspective de maintien du bien-être, étant donné l'individualisation du rapport au travail, élaborer la communication en fonction des conséquences pour les membres du personnel force le communicateur à traduire les raisons avancées du changement en des termes et des conséquences en phase avec les attentes des employés.

La temporalité des communications est également mal définie dans les articles étudiés. En effet, l'importance de celle-ci est souvent soulignée mais les recommandations comprennent rarement des précisions au niveau du moment où ces communications devraient être émises. 85% des recommandations de notre corpus ne précise pas la temporalité des communications. La littérature traite donc la notion de temps dans le processus de changement de façon restrictive. Le débat porte essentiellement sur la question du timing à savoir quand faut-il communiquer le changement. Selon nous, le temps de la communication constitue une dimension centrale du processus de changement et il convient de l'analyser sous ses différentes déclinaisons que sont : l'avant, le début, le pendant, l'après, le timing, la rapidité, l'instantanéité, le délai, la fréquence, et la durée. L'ensemble de ces déclinaisons couvre une grande partie des problèmes de communication comme source de mal-être. En effet, la brutalité, l'incertitude et l'ambiguïté de la communication sont des sources importantes de stress en organisation et plus particulièrement en période de changement. Le fait d'avoir à tenir compte de ces différentes déclinaisons temporelles sensibiliserait, selon nous, les gestionnaires de la communication en changement à l'existence de points à risque en matière de communication et de bien-être.

Pour finir, les recommandations abordent rarement les moyens de communication à privilégier. Dans notre corpus, seul 16% des recommandations précise les moyens à utiliser. Ce manque de considération pour les canaux supportant la communication est préoccupant car ceux-ci sont sujets à interprétation comme le contenu. L'envoi d'un communiqué pour annoncer une restructuration est souvent interprété par les employés comme une forme de lâcheté de la part des dirigeants. Les médias sociaux sont peu questionnés dans la littérature sur la communication en changement alors que ceux-ci marquent la perte de contrôle sur la communication interne tant par la direction que par les syndicats. Ils permettent en effet aux membres de l'organisation de débattre sur l'organisation hors du contrôle de cette dernière.

Ces différents résultats nous semblent souligner la normativité avec laquelle la communication sur le changement est abordée. Le rôle de la communication interne y est présenté de manière très générale et superficielle (Richardson, Denton, 1996 ; Armenakis, Harris, 2002), se réduisant à un ensemble de normes à appliquer en situation de changement, notamment en sollicitant une « implication » et une « motivation » toujours plus importante chez les employés, notamment en période de changement. Les modèles de gestion du changement ont, en somme, très peu évolué depuis 1947 malgré une production de recherche très importante à ce sujet. Ils reposent majoritairement sur une idéologie managériale, à savoir une rationalité technique ou instrumentale prédominante (Deetz, 1992).

Discussion autour de la participation au changement

Le choix de la participation n'est pas anodin sachant que celle-ci est perçue comme le facteur clé de la réussite du changement et que bon nombre des recommandations relevées poursuivent cet objectif. À travers la discussion de ce facteur de succès, nous mettons en évidence d'un côté la normalisation du traitement de la participation dans la littérature et de l'autre sa variation lorsque l'on considère l'individualisation du rapport au travail, les types de changements et leurs conséquences et la temporalité du changement.

Selon Giangreco et Peccei (2005, p.1817), la participation peut diminuer la résistance des employés au changement, notamment en créant une certaine confiance entre les acteurs et en donnant la possibilité aux employés d'agir et d'offrir un feed-back à l'agent du changement. Cette position est également soutenue par Coch et French (1948) qui proposent alors l'organisation de réunions de groupes pour communiquer sur les raisons du changement tout en encourageant la participation des employés. Ce facteur critique est abordé de manière similaire à travers la littérature en gestion du changement, en mettant surtout l'accent sur le fait que l'entreprise doit encourager l'interaction des acteurs pour les mobiliser et les impliquer afin qu'ils participent activement au changement (Langfield-Smith, 1997).

Analysons maintenant la participation en fonction du type de changement, de la temporalité, et de la différenciation dans la communication. Lorsqu'il s'agit d'un changement qui se prépare dans l'urgence ou dans le secret d'un rachat d'entreprise cotée en bourse, la participation de l'ensemble des employés à l'élaboration du projet de changement n'est pas possible. De plus, lors de sa mise en œuvre, certaines personnes seront plus impactées par ce changement que d'autres. Par exemple, dans le cas d'une fusion qui aurait comme incidence une centralisation des services administratifs, une communication spécifique vers ces départements est indiquée. Enfin, lors d'une restructuration, on attendra la fin du processus de licenciement avant de pouvoir reconstruire l'organisation notamment à travers une communication spécifique vers les survivants.

En conclusion

Deux perspectives antinomiques de la relation au travail s'affrontent donc. Malgré la focalisation d'un discours managérial, très instrumental, sur une motivation et une implication presque « totale » des employés pour leur entreprise, l'effet sociétal souligné nous montre une implication et une adhésion plutôt raisonnée de la part des individus envers leur entreprise. Une adhésion raisonnée, de façade, qui se rapproche davantage d'une implication organisationnelle calculée (*continuance commitment*) (Meyer, Allen, 1997). Cette forme d'implication est particulière dans le sens où l'employé analyse la cohérence entre ses buts, ses valeurs et ceux de l'organisation. C'est donc une comparaison entre les coûts et les bénéfices que l'employé retire de son implication dans l'entreprise et les coûts et les bénéfices que l'employé aurait en mettant un terme à sa relation avec l'entreprise (Thévenet, 1992). Loin d'une adhésion « totale », l'individu se situerait dans une implication « raisonnée » envers son travail, son entreprise. Ce décalage entre un discours centré sur des normes anciennes et l'évolution de l'individu dans son rapport au travail et sa place dans la société pose d'autant plus question que ces modèles classiques dominent les formations en management et en gestion du changement et accentuent le fossé entre l'entreprise, sa direction et son « capital précieux » (Weil, 1990). Le présent article ne fait que constater ce décalage et avance quelques pistes de réflexions afin de développer une communication plus individualisée mais également plus respectueuse du bien-être des travailleurs.

Cette recherche a été menée dans le cadre du projet «Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration» financée par le Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale et l'Agence de Fonds social européen

References

- . Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). « Creating readiness for organizational change ». *Human Relations*, 46,6, 681-704.
- . Armenakis, A., & Harris, S. (2002). « Crafting a change message to create transformational readiness ». *Journal of Organizational Change Management*, 15, 2, 169-183.
- . Aubert, N., & De Gaujelac, V. (1991). *Le coût de l'excellence*. Paris : Seuil.
- . Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris : Dunod.
- . Bauman, Z. (2007). *Le présent liquide. Peurs sociales et obsession sécuritaire*. Paris : Seuil.
- . Bonnet, F. (2008). « Le vol en interne comme activité routinière ». *Revue française de sociologie*, 49 (2), 331-350.
- . Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). « Uncertainty during organizational change: is it all about control? ». *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- . Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., & DiFonzo, N. (2006). « Management are aliens! Rumors and stress during organizational change ». *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.
- . Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles : De Boeck.
- . Cascio, W. (1993). « Downsizing: What do we know? What have we learned? ». *Academy of Management Executive*, 7/1, 95-105.
- . Coch, L., & French, J. (1948). « Overcoming resistance to change ». *Human Relations*, 1, 512-532.
- . Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). « Conduire le changement organisationnel ? ». *Communication et organisation*, 33, 8-16.
- . Cornett-De Vito, M., & Friedman, P. (1995). « Communication processes and merger success ». *Management Communication Quarterly*, 9/1, 46-77.
- . Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris : Interéditions.
- . Daly, J., & Geyer, P. (1994). « The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations ». *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 623-638.
- . Deetz, S. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: SUNY Press.
- . Dent, E., & Galloway Goldberg, S. (1999). «Challenging "Resistance to change" ». *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35,1, 25-41.
- . De Saint Georges, P. (1993). « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement ». *Communication et organisation*, 4, 71-93.
- . Ford, J., & Ford, L. (1995). « The role of conversations in producing intentional change in organizations ». *Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570.
- . Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2002). « Resistance and the background conversations of change ». *Journal of Organizational Change Management*, 105-121.
- . Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). « Resistance to change: the rest of the story ». *Academy of Management Review*, 33, 2, 362-377.
- . Giangreco, A., & Peccci, R. (2005). « The nature and antecedents of middle manager resistance to change; evidence from an Italian context ». *The International Journal of Human Resource Management*, 16/10, 1812-1829.
- . Groux, G. (2009). L'individu protestataire et l'entreprise. Un nouvel enjeu contractuel. *Négociations*, 2/12, 171-182.
- . Harris, S., & Sutton, R. (1986). « Functions of parting ceremonies in dying organizations ». *Academy of Management Journal*, 29: 5-30.
- . Isabella, L. (1990). « Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 1, 7-41.
- . Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizing*. New-York: Wiley.
- . Kieselbach, T. (Coord). (2009). Rapport HIREs. La santé dans les restructurations: approches innovantes et recommandations de principes. *Liaisons sociales Europe*, 234, 5-8.
- . Langfield-Smith, K. (1997). « Management control systems and strategy: A critical review ». *Accounting Organizations and Society*. 22/2, 207-232.
- . Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning support for new business goals*. New-York: McGraw-Hill.
- . Lewin, L. (1947). « Frontiers in group dynamics ». *Human Relations*, 1:5-41.
- . Lewis, L. (1999). « Disseminating information and soliciting input during planned organizational change ». *Management Communication Quarterly*, 13/1, 43-75.
- . Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). « Advice on communicating during organizational change ». *Journal of Business Communication*, 43/3, 113-137.
- . Lewis, L. (2006). « Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance ». *Western Journal of Communication*, 70/1, 23-46.
- . Lewis, L. (2007). « An organizational stakeholder model of change implementation communication ». *Communication Theory*, 17, 176-204.
- . Libaert, T., & D'Almeida, N. (2004). *La communication interne de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- . Marks, M., & Mirvis, P. (1986). « The merger syndrome ». *Psychology Today*, 20/10, 37-42.
- . Maruani, M. (1994). « La sociologie du travail à l'épreuve de l'emploi féminin » in Erbes-Seguin S. (dir.), *L'emploi : dissonances et défis. Sociologues et économistes en débat*. Paris : L'Harmattan, 49-60.
- . Meier, O. (Ed.) (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.
- . Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, Research and Application*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- . Morillon, L. (2006). « Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet ». *Marketing Management*, 4 (6), 84-97.
- . Reynaud J.-D., *Les Règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1993.
- . Richardson, P., & Denton, K. (1996). « Communicating Change ». *Human Resource Management*, 35,2, 203-216.
- . Rousseau, D., & Tijoriwala, S. (1989). « Assessing Psychological Contracts: Issues, Alternatives and Measures ». *Journal of Organizational Behavior*, 19, 679-695.
- . Ruest, D., & Ruest, N. « La communication, un élément critique du changement ». *L'info-Québec*, 24 (2).
- . Sales, A., & Mirvis, P. (1984). « When cultures collide: Issues in acquisitions ». In Kimberly, J., & Quinn, R. (Ed.). *New futures: The challenge of managing organizational transitions*. Homewood: Dow Jones-Irwin, 137-145.
- . Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Paris: Village mondial.
- . Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). « Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment ». *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- . Sonnenfeld, J. (1988). *The hero's farewell: What happens when CEO retire*. New-York: Oxford University Press.
- . Strelbel, P. (1996). «Why do employees resist change ». *Harvard Business Review*, 74/3 86-92.
- . Sutton, R. (1987). « The process of organizational death: Disbanding and reconnecting ». *Administrative Science Quarterly*, 32, 542-569.
- . Thévenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Éditions Liaisons.
- . Thévenet, M. (2000). *Le plaisir de travailler. Favoriser l'implication des personnes*. Paris : Éditions d'organisation.
- . Touchais, L., & Herriau, C. (2009). « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission ». *Management et Avenir*, 2, 22, 70-91.
- . Vandangeon-Derumez, I. (1998). « La dynamique des processus de changement ». *Revue Française de Gestion*, 120, 120-138.
- . Weil, P. (1990). *Communication oblige !* Paris: Édition d'Organisation.
- . Welch, M., & Jackson, P. (2007). « Rethinking internal communication: a stakeholder approach ». *Corporate Communications: An International Journal*, 12/2, 177-198.
- . Westphalen, M.-H., & Libaert, Th. (2009). *Le communicateur. Toute la communication d'entreprise*. Paris : Dunod.
- . Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hanssez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). «"Flexihealth", un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs ». *Lettre d'Information tef*, 2.

Annexe 1 : Ouvrages et articles sur la communication et le changement

Ouvrages

- . Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2010). *Conduite du changement : concepts clés*. Paris : Dunod.
- . Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles : De Boeck.
- . Chevalier, F., & Segalla, M. (1996). *Organizational behaviour and change in Europe*. London: Sage.
- . Dupuy, F. (2004). *Sociologie du changement. Pourquoi et comment changer les organisations*. Paris: Dunod.
- . François-Philip Boisserolles de Saint Julien, D. (2005). *Les survivants: vers une gestion différenciée des ressources humaines*. Paris: L'Harmattan.
- . Garant, M., & Scieur, P. (Ed) (2002). *Formation et changement dans les organisations*. Bruxelles : Edition Vista.
- . Gouillart, F., & Kelly, J. (1995). *Transforming the organization. Reframing corporate direction, restructuring the company, revitalizing the enterprise, renewing the people*, McGraw Hill.
- . Guest, R., Hersey, P., & Blanchard, K. (1977). *Organizational change through effective leadership*. New Jersey: Prentice Hamm.
- . Kaciaf, N., & Legrave, J. (2011). *Communication interne et changement*. Paris : L'Harmattan.
- . Larkin, T., & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning support for new business goals*. New-York: McGraw-Hill.
- . Meier, O. (Ed.) (2007). *Gestion du changement*. Paris : Dunod.
- . Salamanca, L.Y. (2003). *Piloter le changement dans les organisations. La métacommunication comme indicateur central du dispositif d'intervention*. Louvain-la-Neuve : UCL.
- . Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Paris: Village mondial.

Articles

- . Armenakis, A., Harris, S., & Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46,6, 681-704.
- . Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- . Armenakis, A., & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizationnel Change Management*, 15, 2, 169-183.
- . Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition : a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621.
- . Arnaud, N. (2011). Du monologue au dialogue. Etude de la transformation communicationnelle d'une organisation. *Revue française de gestion*, 1, 210, 15-31.
- . Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47,4, 523-549.
- . Barret, F., Thomas, G., & Hocevar, S. (1995). The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 31, 3, 352-372.
- . Bastien, D. (1987). Common Patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 26:1, 17-33.
- . Bennebroek Gravenhorst, K., Elving, W., & Werkman, R. (2005). The Communication and organizational change questionnaire: development, results and application, 1-32.
- . Bordia, P., Hunt, E., Paulsen, N., Tourish, D., & DiFonzo, N. (2004). Uncertainty during organizational change: is it all about control? *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13(3), 345-365.
- . Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V., & Difonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.
- . Brooke Fisher, L., & Sora, K. (2011). How organizations framed the 2009 H1N1 pandemic via social and traditional media: implications for U.S. health communicators. *Public Relations Review*, 37, 233-244.
- . Caruth, D., Middlebrook, B., & Rachel, F. (1995). Overcoming resistance to change. *SAM Advanced Management Journal*, 23-27.
- . Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during a major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55/9, 1117-1137.
- . Clampitt, Ph., & Berk, L. (1996). Strategically Communicating Organisational Change. *Journal of Communication Management*, 1, 15-28.
- . Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.
- . Cornett-De Vito, M., & Friedman, P. (1995). Communication processes and merger success. *Management Communication Quarterly*, 9/1, 46-77.
- . Correia Jesuino, J. (2007). Lost in translation. De l'influence à la persuasion. *Diogenes*, 1, 217, 133-149.
- . Cripe, E. (2011). *Gaining employee commitment to organizational change*. Retrieved from: www.workitect.com/pdf/GainingCommitment.pdf
- . Daley, D. (1991). Management Practices and the uninvolved manager: the effect of supervisory attitudes on perceptions of organizational trust and change orientation. *Public Personnel Management*, 20,1, 101-113.
- . Daly, J., & Geyer, P. (1994). The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 623-638.
- . Dent, E., & Galloway Goldberg, S. (1999). Challenging "Resistance to change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 25-41.
- . De Saint Georges, P. (1993). Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement. *Communication et organisation*, 4, 71-93.
- . De Zwart, F., Hansez, I., Bossut, M., Vandenberghe, C., & De Keyser, V. (2004). Analyse du discours des travailleurs confrontés à des changements organisationnels: une perspective transactionnelle. *Le travail humain*, 3 (67), 257-281.
- . Eilman, G., & Shamir, B. (2005). Organizational Change and Self-concept threats: a theoretical perspective and a case study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41 (4), 399-421.
- . Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications*, 10/2, 129-138.
- . Fischer, H., & Pollock, T. (2004) Effects of Social capital and power on surviving transformational change: the case of initial public offerings. *Academy of Management Journal*, 47/4, 463-481.
- . Flock, K. (2006). *Communication in Organizational Change*. Retrieved from: <http://www.kipflock.com/store/pdf/organizational-change.pdf>
- . Folger, R., & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12/1, 35-50.
- . Ford, J., & Ford, L. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3), 541-570.
- . Ford, J., Ford, L., & McNamara, R. (2002). Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*, 105-121.
- . Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33, 2, 362-377.
- . Frahm, J., & Brown, K. (2005). Building an organizational change communication theory. Academy of Management best conference paper.
- . Fugate, M., Kinicki, A., & Prussia, G. (2008). Employee coping with organizational change: an examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.
- . Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change; evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16/10, 1812-1829.
- . Gléonnec, M. (2003). Communication et changement organisationnel: le concept de chaîne d'appropriation. *Colloque bilatéral franco-roumain*, CIFSIC Université de Bucarest.
- . Goodman, J., & Truss, C. (2004). The medium and the message: communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4/3, 217-228.

- . Guillot-Soulez, C., & Sergot, B. (2010). Qui m'aime me suit!: la mobilité des salaires à l'épreuve des transferts d'établissement. *Management et Avenir*, 3, 33, 71-95.
- . Jabri, M., Adrian, A., & Boje, D. (2008). Reconsidering the role of conversations in change communication. *Journal of Organizational Change Management*, 21/6, 667-685.
- . Jago, A. (1982). Leadership: perspectives in theory and research. *Management Science*, 28/3, 315-336.
- . Johansson, C., & Heide, M. (2008). Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13/3, 288-305.
- . Johnson, J., Bernhagen, M., Miller, V., & Allen, M. (1996). The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*, 24, 139-164.
- . Isabella, L. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 1, 7-41.
- . Klein, S. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9/2, 32-46.
- . Kramer, M., Dougherty, D., & Pierce, T. (2004). Managing uncertainty during a corporate acquisition. A longitudinal study of communication during an airline acquisition. *Human Communication Research*, 30/1, 71-101.
- . Kristin Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25,4, 783-794.
- . Lachman, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail. 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail. Retrieved from : lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/104000081/0000.pdf
- . Larson, G., & Tompkins, Ph. (2005). Ambivalence and Resistance: a study of management in a concertive control system. *Communication Monographs*, 72 (1), 1-21.
- . Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organizational change. *Management Communication Quarterly*, 13/1, 43-75.
- . Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change. *Journal of Business Communication*, 43/3, 113-137.
- . Lewis, L. (2006). Employee perspectives on implementation communication as predictors of perceptions of success and resistance. *Western Journal of Communication*, 70/1, 23-46.
- . Lewis, L. (2007). An organizational stakeholder model of change implementation communication. *Communication Theory*, 17, 176-204.
- . Liden, R., & Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23/3, 451-465.
- . Lipponen, J., Olkkonen, M.E., & Moilanen. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 13 (3), 391-413.
- . Marshal, R. (2002). Changing the language of change: how new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11, 279-286.
- . Marynissen, H. (2011). The relationship between organizational communication and perception, *Acta Chir Belg*, 111, 193-199.
- . McKingley, W., & Georg Scherer, A. (2000). Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*, 25 (4), 735-752.
- . Melkonian, T., Monin, Ph., Noorderhaven, N., Rouzies, A., & Timmers, A. (2006). Etre juste ou être exemplaire? *Revue française de gestion*, 5, 164, 229-252.
- . Mezas, J., & Starbuck, W. (2003). Studying the accuracy of manager's perceptions: a research Odyssey. *British Journal of Management*, 14/3, 3-17.
- . Myeong-Gu Seo, & Sharon Hill, N. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- . Morillon, L. (2006). Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Marketing Management*, 4 (6), 84-97.
- . Moyle, P., & Parkes, K. (1999). The effects of Transition Stress: a relocation study. *Journal of Organizational Behavior*, 20(5), 625-646.
- . Nelissen, P., & van Selm, M. (2008). Surviving organizational change: how management communication helps balance mixed feelings. *Corporate Communication: An International Journal*, 13/3, 306-318.
- . Peach, M., Jimmieson, N., & White, K. (2005). Beliefs underlying employee readiness to support a building relocation: a theory of planned behavior perspective. *Organization Development Journal*, 23,3, 9-22.
- . Persson, S. (2005). Les représentations multiformes du changement. *Revue internationale de psychologie*, 25, XI, 39-62.
- . Richardson, P., & Denton, K. (1996). Communicating Change. *Human Resource Management*, 35,2, 203-216.
- . Ruest, D., & Ruest, N. La communication, un élément critique du changement. *L'info-Québec*, 24 (2).
- . Salem, P. (2008). The seven communication reasons organisations do not change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13/3, 333-348.
- . Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34 (1), 110-135.
- . Spicer, A., Dunfee, T., & Bailey, W. (2004). Does national context matter in ethical decision making, an empirical test of integrative social contract theory. *Academy of Management Journal*, 47,4, 610-620.
- . Tannen, D. (1995). The power of talk. *Harvard Business Review*, 73/5, 138-148.
- . Taylor, J., & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. *Paper at the Organizational Communication Division of the International Communication Association annual conference*, 1-31.
- . Touchais, L., & Herriau, C. (2009). Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement: définition d'un cadre conceptuel et application à la relecture d'un processus de transmission. *Management et Avenir*, 2, 22, 70-91.
- . Tsoukas, H. (2005). Afterword: why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18/1, 96-104.
- . Vandenberghe, C., De Keyser, V., Vlerick, P., & D'hoore, W. (2000). *Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients: émergence du concept flexihealth*. Retrieved from: www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/PS/rPS14_fr.pdf
- . Van Vuuren, M., & Elving, W. (2008). Communication, sensemaking and change as a chord of three strands. Practical implications and research agenda for communicating organizational change. *Communicating organizational change*, 13/3, 349-359.
- . Wolfe Morrison, E., & Milliken, F. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- . Wojtecki, J., & Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. *The 2000 Annual: Volume 2, Consulting*, 1-16.
- . Yazici, H.J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39, 539-552.
- . Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hansez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). "Flexihealth", un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs, *Lettre d'Information tef*, 2.
- . Zhu, Y., May, S., & Rosenfeld, L. (2004). Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18,241-270.

Rapports

- . Checklist on restructuring Processes, European Commission, 1-26.
- . Partenariat pour une nouvelle organisation du travail. Livre vert, Bulletin de l'Union européenne, 4/97.
- . Rapport ARENA. Lachmann, H., Larose, C., Penicaud, M. (2010). Bien-être et efficacité au travail: 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail.
- . Rapport Astrees, Comment procéder à des restructurations socialement responsable dans le contexte de la crise actuelle. Rapport final IRENE. 1-48.
- . Rapport HIREs. Kieselbach, T. (Coord). (2009). La santé dans les restructurations: approches innovantes et recommandations de principales. Liaisons sociales Europe, 234, 5-8.
- . Rapport HIREs. Kieselbach, T., & Triomphe, C. (Coord). (2010). Santé et Restructurations. Recommandations, réponses nationales et questions politiques dans l'UE. Munich : Rainer Hamp Verlag.

Annexe 2 : Recommandations en termes de communication

ANNEXE 2 : RECOMMANDATIONS EN TERMES DE COMMUNICATION	
1.	tenir compte des survivants mais également des victimes – (p.33 et p.51) sans tomber dans une sur-victimisation (p.40)
2.	expliquer l’engagement de la haute direction – p.34
3.	mettre les ressources humaines au centre des décisions stratégiques – p.35
4.	assurer une coordination des messages les uns aux autres (p.36), l’information doit être cohérente (p.36) - S’assurer que les messages sont intégrés et coordonnés - Utiliser « the same factual material in all communication » – l’information doit être cohérente p.35 - L’information doit être cohérence p.35
5.	tenir compte des destinataires du message : « les personnes comprennent l’information différemment en fonction de ce qu’ils font, où ils travaillent (...) » p.36
6.	ne pas oublier les informations essentielles dans le message : «qui communique l’information, quelle information faut-il donner et par quel canal » p.36
7.	les employés préfèrent une communication personnelle, et non une communication abstraite ou générale - p.36 - la communication devrait se situer sur un axe entre des messages complets et des messages précis/ciblés - information personnelle et pertinente plutôt qu’une information abstraite, peu familière et générale p.40
8.	reconnaître les contributions de tous les acteurs du changement p.37
9.	tenir compte des éléments négatifs (p.38) – communiquer sur un axe « positif-équilibré » p.40
10.	répondre aux questions et si les réponses ne sont pas disponibles, expliquer pourquoi elles ne le sont pas p.39
11.	mettre en avant que les personnes ont les capacités de mener à bien le chgt p.41
12.	faire une communication abondante de l’entreprise qui acquiert vers l’entreprise acquise p.38
13.	privilégier une grande quantité d’informations, collégiales et congruentes entre elles – p.38
14.	volonté d’écoute des salariés restant en parallèle à la communication sur le chgt p.47
15.	préparer les employés au chgt p.47
16.	communiquer sur le changement en cours et informations détaillées à ceux qui ne sont pas encore touchés par le chgt p.47
17.	célébration du changement et création d’un nouveau sens p.47
18.	parler des conséquences que le chgt aura pour éviter que les employés imaginent des conséquences plus importantes ou négatives – p.12
19.	communication rassurante sur les conséquences du chgt – p.12
20.	montrer en quoi le chgt est nécessaire (p.13) et décrire la situation et expliquer les raisons du chgt (p.35) - « Discrepancy » met en avant les raisons du changement p.41
21.	donner des informations complètes et précises – p.19
22.	donner des informations sur le futur de l’organisation, suite au chgt – p.13 /
23.	communiquer sur base d’informations réalistes, précises, vraies et honnêtes – p.15
24.	montrer les bénéfices du chgt (p.16) et souligner les bénéfices concrets pour les employés p.41 - Voir si le changement est bénéfique par rapport aux pratiques antérieures p.37 - Si les bénéfices du chgt sont facilement observables p.37 - « Personal valence », l’individu va rechercher les effets qui lui seront bénéfiques p.41.
25.	le changement doit être compréhensible et concret pour l’employé – p.17 - Expliquer ce qui va se passer p.35
26.	tenir compte du passé de l’entreprise dans la manière de conduire le changement et communiquer sur celui-ci – p.17 / prise en compte de l’histoire des structures - une prise en compte de l’histoire des structures au sein de l’organisation, p.34 au sein de l’organisation (p.34) et une congruence avec la culture d’entreprise (p.36)
27.	veillez au timing des communications – p.19 - tenir compte des différentes temporalités du changement et du jeu des acteurs, p.34- Communiquer à des moments précis et sur des canaux identifiés de manière continue, une fois par semaine même s’il n’y a rien à communiquer p.35
28.	communiquer à l’ensemble des employés
29.	communiquer à l’ensemble des employés
30.	communiquer à l’ensemble des employés

31	communiquer à l'ensemble des employés
32	Ne pas négliger les contacts directs et les situations informelles – p.22 - De communiquer en interne sans occulter les rencontres de face à face au profit d'informations écrites p.33
33	pour transmettre messages non quotidiens – p.48 sept fois - Communication continue, même s'il n'y a pas matière à communiquer, p.35
34	plutôt pour messages quotidiens p.48
35	Communiquer une information importante
36	La communication devrait se situer sur un axe entre donner l'information et solliciter la participation p.40
37	restez ouvert aux propositions sur le changement et la manière de le mener – p.16
38	ne pas se limiter à la récolte et la création d'idées mais à l'implémentation de celles-ci – p.16 encourager les employés à proposer des idées – p.17 - impliquer les employés en évitant la pseudo-consultation –p.33 et p.35
39	Une communication présente dans les deux sens, avec une remontée d'information des salariés p.36
40	considérer la participation comme une opportunité de feed-back – p.22 - être à l'écoute des employés – p.31
41	mettre en place un dialogue social effectif – p.33
42	« <i>walking the talk</i> », cohérence entre les propos et les actions, p.24 - show wholehearted and visible support for the change from all of the top management - « Expliquer à cet égard l'engagement de la haute direction p.33 ;
43	Contenu de la communication qui tient compte des différentes phases par lesquels passe l'individu :
44	déni – résistance – exploration – implication (p.20)
45	déni – colère – négociation - dépression- acceptation (p.21)
46	Impliquer dès la phase de conception en évitant la pseudo-consultation p.33
47	Soutenir en intégrant par exemple dans le comité de pilotage une expertise en psychologie organisationnelle p.33
48	De <i>monitorer</i> en s'interrogeant, entre autre, sur la qualité des programmes de soutien psychologique » p.33
49	De reconnaître afin de prendre en compte les importants besoins d'estime de soi des acteurs organisationnels p.33
50	De pérenniser grâce à une politique de gestion des ressources humaines qui intègre une transformation radicale du rôle des cadres qui soit moins axés sur le contrôle et qui favorise le soutien et l'animation »
51	remettre les ressources humaines au centre des décisions stratégiques p.33
52	mettre en place une consultation régulière, effective des représentants des employés p.33
53	trouver un accord avec les représentants des employés sur les procédures à suivre dans des situations de restructurations particulières p.33
54	garantir un traitement équitable pour tous les employés », p.33
55	porter une attention aux particularités des contextes internes et externes, p.34
56	une identification et une prise en compte « des principaux acteurs et leurs capacités de mobilisation », p.34
57	tendre vers une définition, « une signification collectivement acceptable du projet » en tenant compte de l'ensemble des connaissances au sein de l'organisation, p.34
58	Une personne responsable du plan de communication p.35
59	Écrire un message qui décrit la situation et les raisons derrière les licenciements ou autres p.35
60	« The goal is to inform, not to manipulate »;
61	Les personnes comprennent l'information différemment en fonction de ce qu'ils font, où ils travaillent et où ils en sont dans le processus de changement p.35 - Elle doit tenir compte de diversité des personnes et des expériences p.35
62	Utiliser la même source d'information, mêmes mots pour diminuer les risques de mauvaises interprétations p.35
63	Identifier toutes les parties intéressées p.35

64	Il faut que les employés reçoivent l'information de l'entreprise avant que les mass media la diffuse et l'autorité (ou juste après ces derniers). Les relations se dégraderont rapidement si l'employé reçoit d'abord les informations de sources externes p.35
65	Veillez à ce que les responsables s'entraînent à la communication p.35
66	Surveiller la communication de manière continue p.35
67	« <i>Untill I know how the change affects me, I do not feel informed</i> » p.35
68	Montrer que le changement est gérable et non complexe p.36
69	Voir si le changement affecte les relations sociales importantes p.37
70	Mettre en évidence les succès et non les échecs, p.37
71	« Donner les marques de reconnaissance et de récompense de façon ouverte et publiquement annoncée », p.37
72	Le faire de manière « personnelle et honnête », p.37
73	Agir « en réponses aux besoins spécifiques des personnes impliquées dans le changement », p.37
74	Reconnaître les contributions de tous les acteurs au cours du changement, p.37
75	Faire un lien clair entre « réalisations obtenues et les récompenses offertes », p.37
76	Mettre en avant des acteurs qui savent reconnaître l'atout des personnes motivées pour le changement , p.37
77	« <i>Efficacy</i> » avance que la personne a les capacités pour mener le changement a bien p.41.
78	« <i>Appropriateness</i> » veille à éviter le fait que certaines personnes considèrent le changement comme nécessaire mais sans être d'accord sur les formes ou les procédures du changement p.41.
79	« <i>Principal support</i> » dans le sens où les employés ne doivent pas être témoin d'un changement qui, par manque de soutien, n'aboutit pas p.41
80	« management of internal and external information » pour mettre en avant les différents points de vue sur une situation en utilisant différentes sources pour parler du changement p.41
81	Créer une culture du changement une « vision du changement p.43