

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Ecole supérieure de commerce

Mémoire présenté en vue de l'obtention de diplôme de magister en sciences
commerciales et financières
Option : Management

Thème :

La communication managériale facteur clé du changement
organisationnel

Cas : Changement à la suite de la mise en place d'un ERP au sein de la Société
des Ciments de la Mitidja (SCMI Meftah)

Préparé par

M^{elle} GUERRACHE Sarah

Encadré par

Dr. HABBAINA Mohamed

Maître de conférences (A) à l'Ecole
Supérieure de Commerce

Promotion : 2013-2014

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Ecole supérieure de commerce

**Mémoire présenté en vue de l'obtention de diplôme de magister en sciences
commerciales et financières**
Option : Management

Thème :

**La communication managériale facteur clé du changement
organisationnel**

**Cas : Changement à la suite de la mise en place d'un ERP au sein de la Société
des Ciments de la Mitidja (SCMI Meftah)**

Préparé par

M^{elle} GUERRACHE Sarah

Encadré par

Dr. HABBAINA Mohamed

Maître de conférences (A) à l'Ecole
Supérieure de Commerce

Promotion : 2013-2014

DEDICACES

Je dédie ce travail de fin de cycle d'étude à :

A ma mère et mon père :

Pour tous les sacrifices que vous avez consentis à mon égard afin que je puisse mener à bien ces études.

Vous avez su m'inculquer le sens du devoir, de la responsabilité, de l'honneur et de l'humilité.

Je ne pourrais jamais vous rendre ce que vous avez fait pour moi, mais j'espère seulement que vous trouverez dans ce modeste travail, un réel motif de satisfaction.

A mon frère et mes sœurs:

Indéfectible attachement. En reconnaissance de tous les sacrifices consentis par tous et chacun pour me permettre d'atteindre cette étape de ma vie.

REMECIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un effort constant, cet effort n'aurait pas abouti sans l'aide

D'ALLAH, le tout puissant, le clément, le bienfaiteur, miséricordieux, qui fait chaque jour des merveilles pour nous.

Ainsi se présente l'occasion de remercier :

Mon encadreur Dr. HABBAINA Mohamed

Vous avez bien voulu m'encadré et je suis très sensible à cette marque de confiance.

Le plaisir et la spontanéité avec laquelle vous avez acceptez de m'aider, m'a profondément marqué.

L'équipe de la SCMI Mefath

Malgré vos multiples occupations, vous avez dirigé ce travail avec la rigueur et l'objectivité

Votre accueil, votre simplicité, votre grande disponibilité, votre sens de la responsabilité m'ont beaucoup marqué. Merci pour le soutien, les conseils et les Informations mises à ma disposition. Veuillez trouver ce modeste travail qui est le votre, ma profonde gratitude.

Mr. DJOGHRI Omar

Pour sa générosité et la grande patience dont il a su faire preuve malgré ses charges professionnelles et pour son aide précieuse dans la rédaction de ce mémoire.

Membres de jury

Je vous remercie de l'honneur que vous m'accordez en acceptant de siéger dans ce jury de ce mémoire

Je vous prie de trouver ici, l'expression de toute ma gratitude et mon profond respect. Sincères remerciements.

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre de tableau	page
I-01	Définition du concept de manager intermédiaire	19
I-02	Les dix (10) rôles de managers intermédiaires dans l'entreprise	21
I-03	Les activités des managers intermédiaires face au changement	23
III-01	L'effectif de la SCMI Meftah	59
III-02	L'évolution de la production de la SCMI Meftah (2007-2014)	63
III-03	L'évolution du chiffre d'affaire de la SCMI Meftah (2009-2012)	64
III-04	Le déroulement des entretiens semi-directifs	75
IV-01	Avant et après le projet « Noor »	86
IV-02	Age des collaborateurs questionnés	97
IV-03	Ancienneté des collaborateurs questionnés	98
IV-04	Les réactions des collaborateurs face à l'ERP	99
IV-05	Les résistances face à l'ERP	100
IV-06	L'annonce de la mise en place de l'ERP	101
IV-07	La communication managériale	102
IV-08	Les moyens de la communication managériale	103
IV-09	Les messages clés	105
IV-10	Les compétences relationnelles	106
IV-11	L'importance de la communication managériale	107

LISTE DES FIGURES

Numéro	Titre de figure	Page
I-01	Les lieux de changement	8
I-02	Les types du changement	11
I-03	Méthode de conduite du changement	15
I-04	Le cadran du changement d'après AUTISSIER et MOUTOT (2003)	17
I-05	La vallée du changement : du choc à l'engagement	27
I-06	La grille de feedback émotionnel à huit branches	30
II-01	La communication managériale	37
II-02	La théorie des styles sociaux	40
II-03	Les compétences de base de la communication managériale	43
II-04	Les trois axes de l'art de convaincre	50
III-01	L'effectif de la SCMI Meftah	59
III-02	L'évolution de la production de la SCMI Meftah (2007-2014)	64
III-03	L'évolution du chiffre d'affaire de la SCMI Meftah (2009-2012)	65
III-04	L'organigramme de la SCMI MEFTAH	72
IV-01	Cartographie avant « Noor »	83
IV-02	L'ERP de la SCMI Meftah	84
IV-03	L'état d'avancement du projet ERP à la SCMI Meftah	85
IV-04	Les leviers de la conduite du changement au sein de la SCMI Meftah	87
IV-05	Age des collaborateurs questionnés	98
IV-06	Ancienneté des collaborateurs questionnés	98
IV-07	Les réactions des collaborateurs face à l'ERP	99
IV-08	Les résistances face à l'ERP	100
IV-09	L'annonce de la mise en place de l'ERP	101
IV-10	La communication managériale	102
IV-11	Les moyens de la communication managériale	104
IV-12	Les messages clés	105
IV-13	Les compétences relationnelles	106
IV-14	L'importance de la communication managériale	108

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Signification
AFNOR	Association française de normalisation
BMC	Bâtiments et matériaux de construction
CA	Chiffre d'affaires
CDC	Cahier des charges
DFC	Direction Finance et Comptabilité
DRH	Direction des ressources humaines
EPE	Entreprises publiques économiques
ERP	Enterprise Resource Planning
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
GRH	Gestion des ressources humaines
IT	Informatique Technologie
RH	Ressource humaines
S/D SI ET CI	Sous-direction système d'information et contrôle interne
SCMI	Société des Ciments de la Mitidja
SGP	Société groupe participation
SI	Système d'information
SNMC	Société Nationale de Matériaux de Construction
SPA	Société par Action

SOMMAIRE

Introduction	1
Chapitre I : Le rôle des managers intermédiaires dans la conduite du changement	5
Section 1 : Le changement dans l'entreprise	7
Section 2 : Les managers intermédiaires agents du changement	19
Section 3 : Les outils d'accompagnement du changement	26
Chapitre II : La communication managériale comme outil de conduite du changement	33
Section 1 : L'importance de la communication managériale	35
Section 2 : Les fondements d'une communication managériale efficace	42
Section 3 : Les moyens de la communication managériale	48
Chapitre III : La présentation de la SCMI Meftah et de la méthodologie de recherche.	57
Section 1 : La présentation de la SCMI Meftah et de son partenaire le groupe LAFARGE	59
Section 2 : L'organisation de la SCMI Meftah.....	65
Section 3 : La présentation de la méthodologie de recherche	73
Chapitre IV : L'analyse et la présentation des résultats	81
Section 1: Le changement au sein de la SCMI Meftah.....	83
Section 2 : L'analyse des entretiens semi-directifs.....	90
Section 3 : L'analyse du questionnaire	97
Conclusion	111
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION

Aujourd'hui les entreprises font face à un environnement en pleine évolution caractérisé par une grande instabilité. Différents facteurs tels que l'internationalisation des marchés, l'évolution des technologies, les goûts changeants des clients, la concurrence accrue entre les firmes et le climat de crise économique engagent les entreprises dans un mouvement d'amélioration continue.

Dans un tel contexte, les entreprises vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables (restructuration, fusion, évolution technologique...) ce qui provoque généralement des nouvelles dynamiques qui déstabilisent l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Face à cette situation, l'entreprise doit réagir vite et trouver les meilleures solutions pour conduire les changements engendrés et accompagner leurs collaborateurs afin d'éviter tous comportements de résistance qui peuvent entraver la réussite des projets.

Les top-managers ne pouvaient plus subir et gérer seuls ces périodes de transformation souvent caractérisées par un fort besoin d'échange de la part des collaborateurs qui sont à la recherche continue d'informations et de compréhensions et commencent à chercher des relais et des acteurs de référence. Les managers intermédiaires proches de la réalité organisationnelle sont les mieux placés par leur contact direct et quotidien avec leurs équipes pour sensibiliser sur la nécessité du changement, expliquer, informer, motiver et mobiliser afin d'obtenir l'implication et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs dans les projets de l'entreprise.

La communication managériale nouvelle discipline et partie intégrante de la communication interne dans l'entreprise est considérée aujourd'hui comme l'un des outils de conduite du changement. Les managers intermédiaires, au-delà des compétences techniques, ils doivent posséder des compétences et des capacités relationnelles pour communiquer efficacement avec leurs collaborateurs afin de donner du sens au changement et de favoriser un dialogue et un échange autour de sa mise en œuvre dans le but d'aider les collaborateurs à progresser aussi vite que possible tout au long de la courbe du changement en réduisant le maximum de refus et de résistance.

Bien que l'expression « communication managériale » soit connue depuis plusieurs années (Bernard Floris en 1996), elle reste jusque-là relativement peu employée pour émerger d'une façon significative, c'est une expression qui comprend deux grands termes différents et distincts : communication et management. Le management est un mode de gouvernance et la difficulté actuelle est de voir comment intégrer la communication dans le processus de management, fonction légitime mais récente dans le statut du manager. La communication managériale s'impose comme la réponse à un constat de déficit de communication chez les managers et c'est là un nouveau défi à la fois en termes de communication, mais aussi de management. Le management a besoin de la communication pour mobiliser les équipes vers les projets de l'entreprise.

Les entreprises algériennes comme toutes les entreprises dans le monde subissent non pas seulement des changements mais des grands bouleversements qui doivent les conduire et les gérer si elles souhaitent réussir, progresser et saisir activement les opportunités que leur offre le développement technologique et économique. La SCMI Meftah objet de notre étude, est une société de production et de commercialisation du ciment en Algérie, depuis son entrée en partenariat avec le groupe français Lafarge a connu des grands projets de modernisation qui visent à améliorer sa gestion et sa capacité de production avec en premier lieu la mise en place d'un outil d'aide à la gestion et à la prise de décision : le progiciel ERP « Enterprise

Resource Planning » qui a induit à la fois des transformations des postes et des qualifications et des transformations organisationnelles profondes, ces changements ont engendré une déstabilisation organisationnelle qui nécessitait une vraie stratégie d'accompagnement du changement. Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah par leur position centrale dans l'organisation avaient un rôle-clé à jouer dans la réussite de la réalisation de ce projet, ils devaient déployer des efforts considérables en matière de communication sur l'ERP qui est riche en informations et qui demande beaucoup d'explications avec leurs équipes afin de les convaincre à adhérer à ce changement.

Nous avons choisi d'étudier ce thème au niveau de la SCMI Meftah car la communication managériale s'affiche, au fil des années, comme une valeur stratégique au sein de l'entreprise et commence à être perçue comme une évidence et un véritable outil de la conduite du changement qui a pour but de faciliter l'appropriation des équipes et l'engagement des employés aux projets de l'entreprise.

La tendance actuelle des organisations à s'intéresser à la communication managériale correspond aux besoins de plus en plus vitaux de redonner un sens et des valeurs au rôle des managers intermédiaires dans l'entreprise. L'implication de l'encadrement s'avère indispensable pour faire comprendre et faire adhérer les équipes à des décisions stratégiques. Cette tendance a fait l'objet de plusieurs écrits sur le rôle-clé de la communication managériale dans la conduite du changement en tant que moyen qui fait vivre la stratégie de l'entreprise.

Les objectifs de notre travail de recherche consistent à :

- Déterminer le rôle que jouent les managers intermédiaires dans la conduite du changement ;
- Connaître les fondements théoriques de la communication managériale ;
- Déterminer l'importance de la communication managériale dans la conduite du changement dans l'entreprise ;
- Étudier sur le terrain la démarche suivie et les moyens utilisés par les managers intermédiaires de la SCMI Meftah pour communiquer avec leurs collaborateurs sur le changement dû à la mise en place de l'ERP ;
- Déterminer le rôle joué par la communication managériale dans la conduite du changement au sein de la SCMI Meftah suite à la mise en place de l'ERP.

Afin d'atteindre ces objectifs et pour étudier cette relation qui existe entre la conduite du changement et la communication managériale au sein de la SCMI Meftah, nous proposons la problématique suivante :

Quel rôle a joué la communication managériale dans la conduite du changement provoqué par la mise en place de l'ERP au sein de la SCMI Meftah ?

De cette problématique centrale découlent les questions secondaires suivantes :

1. Quelles étaient les réactions des collaborateurs de la SCMI Meftah face à ce nouveau changement suite à la mise en place de l'ERP et quels types de résistance ont-ils manifesté ?
2. Quel rôle ont joué les managers intermédiaires de la SCMI Meftah dans le processus de la conduite du changement suite à la mise en place de l'ERP ?

3. Quelle démarche de communication les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont suivi pour communiquer avec leurs collaborateurs sur la mise en place de l'ERP ?

4. Comment la communication managériale a contribué à faire adhérer les collaborateurs à ce nouveau projet au sein de la SCMI Meftah ?

Pour répondre à notre problématique nous avons proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèse n° 01 : la mise en place de l'ERP a généré des changements profonds ce qui a provoqué chez les collaborateurs de la SCMI Meftah des sentiments de peur et de stress manifestés par un refus et une ignorance de ce nouveau modèle organisationnel.

Hypothèse n° 02 : les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont joué un rôle central dans la conduite du changement suite à la mise en place de l'ERP, ils devaient accompagner, informer et guider leurs collaborateurs durant toutes les phases du projet.

Hypothèse n° 03 : Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont choisi une démarche de communication managériale adaptée aux différentes phases du projet ERP en utilisant les moyens de communication disponibles dans la société.

Hypothèse n° 04 : la communication managériale a permis d'informer, d'expliquer et de guider les collaborateurs durant toutes les phases du changement suite à la mise en place de l'ERP.

Dans ce contexte, on peut citer quelques études antérieures qui ont une relation avec notre thème.

- LOUATI Khatima, la gestion du changement dans un contexte de déploiement d'un ERP à l'entreprise ENAFOR Hassi Messaoud (2012/2013), mémoire en vue de l'obtention d'un magister en science de gestion, option système d'information et contrôle de gestion, université Kasdi Merbah de Ouargla, elle a étudié le processus de conduite du changement dans l'entreprise ENAFOR suite à la mise en place d'un ERP.
- MEDJBAR Amine, le rôle du style de leadership dans la diminution des résistances aux changements à Knauf plâtre Fleurus (2011/2012), mémoire en vue de l'obtention d'un magister en sciences financières et commerciales, option Management, Ecole Supérieure de Commerce d'Alger, il a étudié comment le style de leadership permet de surmonter les résistances aux changements.
- BELHAMDOU Khaoula, la contribution de la communication interne dans la gestion du changement organisationnel, cas de l'université Akli Mohand Oulhadj de Bouira (2013/2014), mémoire en vue de l'obtention d'un magister en science de gestion, option Management, université de Bouira, elle a étudié l'impact des pratiques de la communication interne sur le déroulement du changement organisationnel à l'université.
- AKOUCHE Akila, l'impact de la formation sur le changement organisationnel, cas de l'université M'Hamed BOUGARA (2013/2014), mémoire en vue de l'obtention d'un magister en science de gestion, option Management, université de Boumerdes, elle a étudié le rôle de la formation dans la gestion du changement.

- CHAHAT Aicha, créer un changement organisationnel grâce à une culture organisationnelle, cas de SONALGAZ Laghouat (2006/2007), mémoire en vue de l'obtention d'un magister en Management, université d'Alger, elle a étudié le rôle que joue la culture organisationnelle dans le changement organisationnel.

À la différence de ces études, notre travail se caractérise par la mise en valeur du rôle de la communication managériale dans la conduite du changement, il vise à déterminer en premier lieu la place des managers intermédiaires et l'importance de leur rôle dans le processus du changement au sein de la SCMI Meftah, puis à étudier le rôle qu'a joué la communication portée par ces derniers dans l'adhésion de leurs collaborateurs dans ce changement provoqué par la mise en place d'un ERP.

Pour mener notre étude et tester nos hypothèses nous avons choisi l'approche descriptive et analytique en commençant par une analyse bibliographique afin de mettre en lumière les principaux concepts théoriques relatifs à notre thème, puis une étude de cas dans le but d'obtenir une connaissance approfondie du sujet étudié et surtout de capter la réalité d'une façon plus détaillée et précise. Nous avons choisi de mener une étude qualitative avec comme outil de collecte d'informations l'analyse des documents fournis par la SCMI Meftah, l'observation directe et les entretiens semi-directifs avec des managers intermédiaires concernés par le projet. Cette étude qualitative sera complétée par une étude quantitative à travers un questionnaire qui sera destiné aux utilisateurs de l'ERP.

Notre travail de recherche se compose de quatre chapitres :

Le premier intitulé le rôle des managers intermédiaires dans la conduite du changement comprend trois sections, la première sera consacrée aux aspects théoriques du changement dans l'entreprise, la deuxième traitera le rôle des managers intermédiaires dans la conduite du changement et la troisième présentera deux outils d'accompagnement du changement.

Le deuxième intitulé la communication managériale comme outil de conduite du changement est divisé en trois sections, la première traitera l'importance de la communication managériale, la deuxième présentera les fondements de la communication managériale et la troisième sera consacrée aux moyens de la communication managériale.

Le troisième intitulé la présentation de la SCMI Meftah et de la méthodologie de recherche est composé de trois sections, la première présentera la SCMI Meftah et son partenaire le groupe Lafarge, la deuxième traitera de l'organisation de la SCMI Meftah et la troisième sera consacrée à la présentation de notre méthodologie de recherche.

Le quatrième intitulé l'analyse et la présentation des résultats comprend trois sections, la première traitera du changement au sein de la SCMI Meftah, la deuxième sera consacrée à l'analyse des entretiens semi-directifs et la troisième traitera des résultats du questionnaire.

CHAPITRE I

***LE ROLE DES MANAGERS INTERMEDIAIRES
DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT***

Introduction

Le changement est devenu un défi inévitable pour les entreprises si elles souhaitent rester compétitives, elles sont appelées à s'engager dans un processus de conduite du changement pour gérer les transformations et accompagner les collaborateurs afin de surmonter et vaincre leur résistance.

Pour réussir la conduite du changement, les entreprises doivent miser sur leurs managers, ce sont eux qui vont enrichir, améliorer et donner du sens au changement afin d'obtenir l'implication et l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

Les managers intermédiaires occupent une position centrale dans les organisations, ils sont considérés comme un moteur du changement. Le contact direct qu'ils ont quotidiennement avec *tous les acteurs de l'entreprise* à tous les niveaux de l'organisation leur permet de prendre les meilleures décisions.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la place et le rôle des managers intermédiaires dans le processus de conduite du changement, il est divisé en trois sections, la première traitera les aspects théoriques du changement dans l'entreprise, la deuxième expliquera les principales activités des managers intermédiaires face au changement et la troisième présentera deux outils qui aident les managers intermédiaires à accompagner le changement.

SECTION 1 : LE CHANGEMENT DANS L'ENTREPRISE

Pour mieux cerner le thème de recherche, il y a lieu d'aborder quelques notions théoriques du changement. Cette section présentera les aspects théoriques relatifs au changement, les raisons et les types du changement ainsi que le phénomène de la résistance au changement.

1.1. Définitions du changement

Nous présentons ci-dessous quelques définitions simples du changement :

« *Le changement est le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées* » BELANGER, 1994¹.

Cette définition est sociologique, elle présente le changement comme étant le passage d'une situation habituelle vers une autre plus adaptée aux nouvelles exigences de l'environnement et qui répond aux ambitions des personnes.

« *Le changement apparaît comme la solution à la gestion de toutes les évolutions qu'une entreprise doit intégrer pour survivre et se développer* »².

« *Le changement en management est une transformation durable apportée à la structure, à la technologie ou au personnel d'organisation en vue de la recherche d'une amélioration* »³.

À partir de ces deux définitions, nous pouvons constater que le changement est un ensemble de modifications et de transformations apportées à une entreprise en vue d'améliorer son fonctionnement et sa performance. Il est devenu indispensable et inévitable si cette dernière souhaite se développer et maintenir sa position sur le marché ou encore rester en vie.

Le changement ne constitue plus un choix, il n'est plus qu'une variable d'adaptation conjoncturelle, mais il représente une partie intégrante du fonctionnement de l'entreprise. Dans les discours des entreprises, le mot changement est devenu un leitmotiv permanent. Les dirigeants le mentionnent comme étant une des solutions à l'évolution des marchés, de la technologie, des lois ou bien comme étant la dynamique nécessaire à toute entreprise⁴.

Cependant, la problématique qui se pose est que le mot changement est polymorphe et peut tout aussi bien désigner une réorganisation totale qu'un changement de bureau. Afin de ne pas considérer comme changement toutes les actions d'adaptation et d'évolution quotidienne que l'entreprise vit, le changement est défini en termes de rupture. Pour qu'il y ait

¹ZID, (R) : *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, octobre 2006, p19.

²AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS: *Conduite du changement : concepts-clés 50 ans de pratiques issue des travaux des auteurs fondateurs*, édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014, p1.

³SAVALL, (H) et ZARDET, (V) : *La conduite du changement dans les entreprises et les organisations*, édition ECONOMICA, Paris, 2015, p114.

⁴AUTISSIER, (D) et MOUTOT (J.M) : *Méthode de conduite du changement, Diagnostic Accompagnent Pilotage*, édition DUNOD, 3^e édition, Paris, 2013, p5.

changement, il faut qu'il y ait une rupture significative des modes de fonctionnement de telle manière que nous soyons contraints à un effort d'adaptation¹, c'est-à-dire que le vrai changement est celui qui génère des transformations pouvant provoquer de grands bouleversements dans l'entreprise.

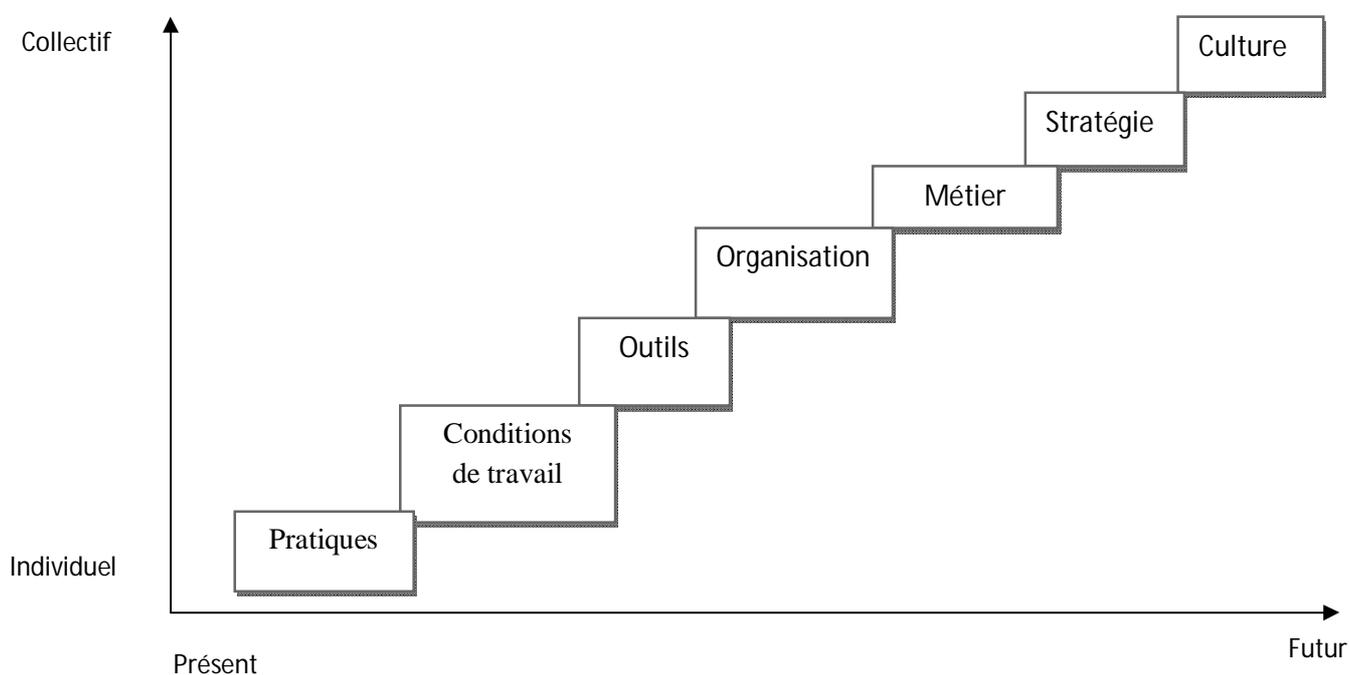
AUTISSIER et MOUTOT², définissent le changement comme étant « une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès, c'est une situation par laquelle notre existant devient obsolète pour un avenir que nous acceptons en fonction des améliorations qu'il apporte »

Selon ces deux auteurs, le changement est une rupture dans son fonctionnement lorsque les éléments suivants sont transformés :

- Les pratiques (manières de faire) ;
- Les conditions de travail (environnement matériel) ;
- Les outils (informatique et de gestion) ;
- L'organisation (les zones de pouvoir et les délimitations fonctionnelles) ;
- Le métier (les savoir-faire de l'entreprise) ;
- La stratégie (les finalités collectives poursuivies et envisagées) ;
- La culture (le système de valeurs).

Ces éléments peuvent être organisés selon deux axes en fonction de leurs caractéristiques plus ou moins individuelles et du temps nécessaire à leur transformation.

Figure n° 01 : Les lieux de changement



Source : AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J.M) : *Méthode de conduite du changement, Diagnostic Accompagnement Pilotage*, édition DUNODE, 3^e édition, Paris, 2013, p7.

¹AUTISSIER, (D) et MOUTOT (J.M) : op.cit, p5.

²IBID, p6-7.

Ces deux auteurs ont donné une définition plus claire du changement. Il est perçu comme étant un événement qui pousse les employés à abandonner les méthodes et les pratiques passées auxquelles ils sont habitués et qui ont pourtant fait leurs preuves pour aller vers un avenir douteux et incertain.

1.2. Les raisons du changement

Les raisons du changement sont au nombre de quatre.

1.2.1. L'évolution technologique

Les progrès techniques ne cessent de s'accélérer, la thèse que la technologie est un des facteurs déterminants pesant sur la structure de l'organisation a été fortement soutenue par Woodward (1958, 1965). Aujourd'hui, le développement des nouvelles technologies remet en cause ces résultats, dans la mesure où ces nouvelles technologies n'imposent pas de mode d'organisation, mais offrent à l'entreprise de nouvelles opportunités qu'elle peut ou non saisir si elle gère bien sa période de changement¹. Le recours à la technologie est perçu de plus en plus comme un facteur clé de succès pour améliorer la compétitivité de l'entreprise.

Toutefois, l'arrivée de l'info-télécommunication (le mariage de la technologie informatique et des télécommunications) a profondément modifié le fonctionnement de l'entreprise, en accélérant le rythme de production et de diffusion de l'information². Le changement technologique suppose une adaptation et une modification des modes d'organisation et des routines.

Pour relever ces défis, les dirigeants des entreprises ne peuvent rester indifférents. Il convient de gérer les changements provoqués, non seulement dans l'organisation, mais aussi dans les esprits des employés.

1.2.2. Les caractéristiques de l'environnement

L'entreprise doit s'adapter aux évolutions de l'environnement. La performance d'une entreprise dépend du degré d'adéquation entre sa structure et son environnement. Un environnement stable appelle un mode de gestion du type mécaniste (bureaucratie, hiérarchisation, forte, spécialisation élevée des tâches), alors qu'un environnement dynamique et incertain requiert un mode de gestion plus souple du type organique³.

1.2.3. La stratégie de l'entreprise

Selon CHANDLER (1972), la stratégie détermine la structure⁴, l'entreprise évolue dans le sens de la stratégie suite aux aléas du marché (comportement de la clientèle, actions de la concurrence...), à une modification de l'actionnariat et à une évolution de la législation ou de la réglementation.

¹MEIER, (O) : *Management du changement, Changement culturel et organisationnel*, édition DUNOD, Paris, 2012, p10.

²AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p1.

³MEIER, (O) : op.cit, p10.

⁴IBID, p11.

1.2.4. Le pouvoir

Lorsque les dirigeants de l'entreprise souhaitent mettre en place des transformations qu'ils désirent promouvoir.

1.3. Typologies du changement

Nous trouvons autant de typologies que d'auteurs qui abordent le thème du changement, parmi ces typologies, nous citons cinq.

- **Selon les domaines du changement** : domaine économique, technologique, culturel, comportemental, organisationnel, structurel, stratégique...
- **Selon les caractéristiques du changement (GIROUX ,1991)** : son étendue (globale ou partielle), sa profondeur (majeure ou marginale) et son rythme (rapide ou lent).
- **Selon les degrés du changement** : le réglage, la réforme, la restructuration ou bien encore la refondation.
- **Selon le comportement adopté (MINTZBERG)** : changement conduit-dirigé, spontané ou bien encore planifié.
- **Selon la nature du changement** : changement radical ou changement incrémental, changement émergent ou organisé.

Avec l'objectif de proposer une synthèse des principaux travaux en typologie de changement, AUTISSIER¹ a proposé une matrice issue de deux questions fondamentales :

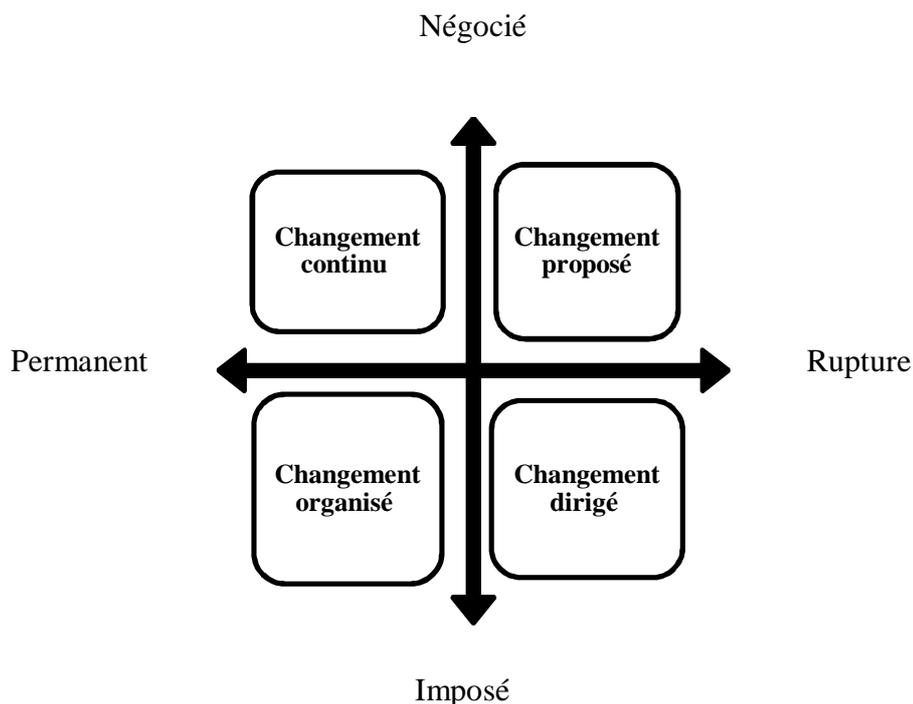
- Faut-il imposer ou négocier le changement ?
- Le changement doit-il avoir pour objet de créer une rupture ou bien constituer un état permanent de l'organisation ?

Le croisement de ces deux axes (négocié/imposé et permanent/rupture), constitue une matrice permettant de classer les travaux en fonction du style de changement envisagé, définissant les différentes acceptations de management du changement.

La matrice illustre quatre types de changement, cette typologie constitue une forme de cadran managérial du changement et permet également de classer les différents auteurs en fonction de leur acceptation du changement et des concepts qu'ils développent. Cette matrice n'est qu'une grille de lecture ou une forme idéale type pour lire le réel qui est toujours plus complexe et plus nuancé.

¹AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p9-13.

Figure n° 02 : Les types du changement



Source : AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : *Conduite du changement : concepts-clés 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*, édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014, p12.

- **Changement continu** : le changement émerge dans l'organisation de manière non organisée ou bien après une conscience liée à un événement interne et/ou externe. L'intérêt pour un projet grandit avec l'envie d'engager des actions en vue de faire « bouger les choses », sans trop avoir une idée très précise des méthodes, échéances et ressources à mobiliser.
- **Changement proposé** : le changement est proposé par la direction en termes de résultats attendus et de planning à respecter. Les acteurs sont libres d'utiliser les méthodes qu'ils veulent et de faire les arbitrages des ressources qu'ils jugent nécessaires, ils sont libres des modalités pour déployer et réaliser le changement.
- **Changement dirigé** : l'impulsion du changement est donnée par la direction d'une manière injonctive avec une contrainte de réalisation forte et une marge de négociation très faible. L'état d'urgence (appelé Burning plateforme) est utilisé pour justifier un changement rapide qui privilégie l'action, à la discussion et au compromis.
- **Changement organisé** : parce que la finalité du changement n'est pas très bien perçue et les objectifs sont difficiles à quantifier, les acteurs se voient proposer des méthodes de travail et des échéances dans une logique d'expérimentation, qui les amèneront à trouver par eux-mêmes des objectifs par lesquels se réalisera une dynamique de changement.

1.4. La résistance au changement

KANTER, STEIN et JICK (1992) se sont intéressés au changement organisationnel planifié dans les grandes organisations. Ils ont identifié trois catégories d'acteurs importants

lors de la conception et la mise en œuvre des changements au sein des organisations. Ils définissent¹ :

- Les « **stratèges du changement** » qui conçoivent le changement ;
- Les « **organiseurs du changement** » qui le mettent en œuvre ;
- Les « **récepteurs du changement** » qui sont les destinataires. Ils présentent explicitement la catégorie des récepteurs comme étant la source principale de résistance au changement.

La mise en œuvre d'un changement nécessite l'apport des individus, elle requiert la modification des habitudes et des façons de travailler de plusieurs destinataires (utilisateurs/bénéficiaires). Ces destinataires sont des acteurs puissants car l'organisation ne peut changer sans leur contribution et ce sont eux qui prennent la décision de modifier leurs routines de travail et de s'approprier le changement proposé².

Les récepteurs du changement représentent le groupe le plus nombreux (des trois groupes présentés) qui doit adopter et s'adapter au changement ... (Ils) apparaissent, dans la littérature sur le changement organisationnel comme les sources de résistances principales (KANTER et CO, 1992)³.

Le terme « résistance au changement » a été fortement étudié au cours des soixante dernières années, il remonte aux auteurs COCH et FRENCH. En 1948, ils présentaient la résistance « *comme un phénomène individuel à surmonter par les gestionnaires et encourageaient ces derniers à utiliser des méthodes de participation* »⁴.

Selon DOLAN, LAMOUREUX et GOSSELIN (1996) la résistance au changement est « *l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée et représente une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail* »⁵.

Selon cette perspective classique du terme, la résistance au changement serait un ensemble de réactions négatives face au changement, elle est considérée comme étant culpabilisante et nécessairement dommageable à l'intention du changement. Autrement dit, le terme de résistance au changement désigne tous les comportements ou toutes les attitudes qui indiquent le refus de soutenir le projet du changement. Dans les entreprises, cette résistance au changement est souvent mise en avant lorsque le changement n'est pas réalisé, elle est alors perçue comme un obstacle à sa réussite.

1.4.1. Les causes de la résistance aux changements

Elles sont au nombre de trois.

a. Causes individuelles

Le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer

¹AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p170.

² SOPARNOT, (R) : *Le management du changement*, édition VUIBERT, Paris, 2010, p156.

³VANDE VELDE (B) et VAS, (A) : *La résistance au changement revisitée du top management à la base : une étude exploratoire*, Ixi^{ème} Conférence Internationale De Management Stratégique, Montpellier, Mai 2000, p4.

⁴BAREIL, (C) : *Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement*, Télescope, Vol. 14, n° 3, Automne 2008, p90.

⁵IDEM.

une anxiété due à la modification des repères ou encore à la remise en cause de ses activités. KARTNER (2001) explique que les destinataires résistent au changement pour des raisons sensées et prévisibles telles que¹ :

- **La perte de contrôle** mettant en exergue un trop grand nombre d'actions engagées vers les individus et trop peu d'actions engagées par eux.
- **La trop forte incertitude** touchant aux étapes suivantes et aux actions futures (incertitudes liées au manque d'information).
- **Le manque d'information** lorsque les décisions sont exposées sans préparation préalable.
- **Les coûts de confusion** quand il y a trop de choses qui changent simultanément, de routines qui sont interrompues.
- **Le sentiment de perdre la face** quand la nécessité de changer donne aux individus le sentiment qu'ils sont stupides par rapport à leurs actions passées, surtout envers leurs pairs.

Ces raisons poussent les individus à adopter des comportements négatifs manifestés par des réactions de résistance face au changement. Cette résistance est due donc à la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce qu'ils possèdent et la remise en cause de leurs capacités et compétences au sein de l'entreprise.

b. Causes collectives

Les employés d'une organisation partagent une même culture d'entreprise et des valeurs communes, ou encore des acquis sociaux pouvant être remis en question par le changement. Les groupes peuvent résister au changement à cause de la perte de ces acquis, notons par exemple le cas d'un groupe qui a le sentiment de perdre des privilèges.

c. Causes structurelles et conjoncturelles

Les causes structurelles et conjoncturelles représentent le tissu culturel de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise.

La structure organisationnelle, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statut-quo du groupe ou de l'organisation².

Les résistances au changement en matière structurelle et conjoncturelle sont en général au nombre de trois³ :

- **Les conditions de travail** : par exemple dès lors que l'on développe la spécialisation et que l'individu a longtemps été enfermé dans une façon de travailler, les obstacles au changement s'accroissent.

¹AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p170.

²VANDE VELDE, (B) et VAS, (A) : op.cit, p6.

³www.sophte.fr, (21/12/2015 à 20h04).

- **Le fonctionnement organisationnel de l'entreprise** : par exemple les entreprises qui privilégient un fonctionnement du type bureaucratique suscitent la routine et sont pratiquement toujours en difficulté quand elles sont confrontées à l'exigence de transformations.
- **Le climat de l'entreprise** : la non-prise en compte du climat de l'entreprise au cours du processus de changement constitue un facteur de risque important.

Les variables structurelles, culturelles et stratégiques de l'entreprise qui sont associées généralement aux valeurs et aux rites de l'organisation peuvent causer des résistances au changement. Plus le changement a des implications fortes sur ces variables, plus la résistance risque d'être plus forte.

1.4.2. Les manifestations de la résistance au changement

Nombreux auteurs ont présenté les manifestations de la résistance au changement sous différentes formes. Carton (2004) a défini quatre formes de résistance au changement¹ :

- **L'inertie** : consiste en une absence de réaction au changement. Les personnes caractérisées par l'inertie laissent entendre qu'elles acceptent le changement, mais tentent d'en différer l'application. L'inertie est rationalisée en évoquant la prudence, en prétendant la nécessité de demander des avis objectifs.
- **L'argumentation** : il s'agit de la forme la plus productive et utile de résistance. L'argumentation peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. Elle obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure.
- **La révolte** : survient lorsqu'il y a incapacité pour un individu d'ajuster sa réalité à la réalité du changement proposé. L'action syndicale, la demande de mutation, le recours à la hiérarchie, la grève,
- **Le sabotage** : Il prend souvent la forme d'excès de zèle dont le but est de démontrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet. Le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré.

Les managers doivent accepter la réalité que dès qu'il y a changement il y a résistance au changement. Pour gérer, surmonter et vaincre cette résistance, ils doivent mettre en œuvre un plan d'action permettant d'impliquer et faire participer l'ensemble des collaborateurs dans le changement. Ils doivent conduire le changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs.

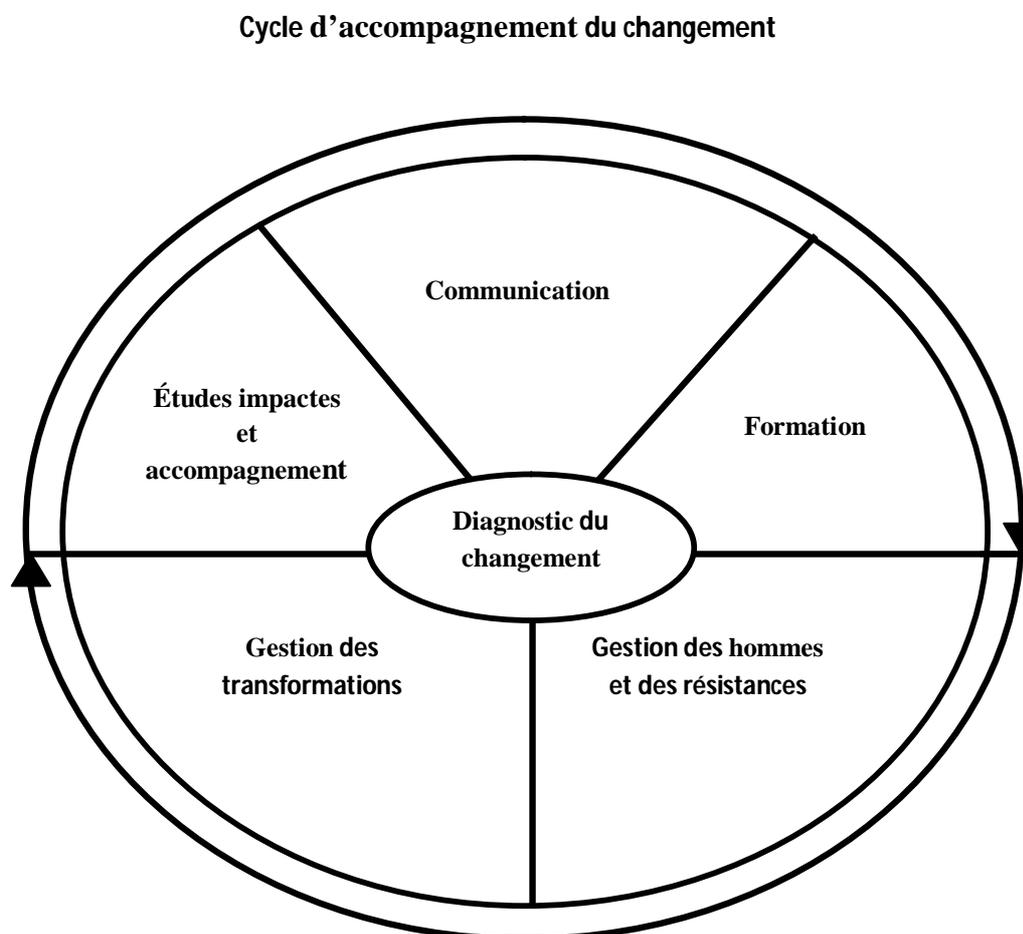
1.5. Modèle de la conduite du changement d'AUTISSIER et MOTO (2013)

Ce modèle comprend deux cycles à partir d'un diagnostic. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques du changement (étude d'impact /accompagnement, communication,

¹www.sophte.fr, (21/12/2015 à 20h04).

formation) et le cycle de pilotage avec un suivi de l'adhésion et de la réalisation du changement sur l'activité de l'entreprise¹.

Figure n° 03 : Méthode de conduite du changement



Cycle de pilotage du changement

Source : AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : *Conduite du changement : concepts-clés 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*, édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014, p5.

1.5.1. Diagnostic du changement

La phase de diagnostic est une phase essentielle quant à la préparation du projet de changement. Cette phase permet d'identifier le périmètre du changement en termes de processus, de structures, d'acteurs et de type du changement. Il s'agit de réaliser un cadrage qui permettra de définir les leviers les plus pertinents. Elle comprend :

a. La cartographie des acteurs

Le repérage des acteurs clés concernés par le changement est très important. Il s'agit de :

¹AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p4.

- lister toutes les personnes qui sont concernées par le changement.
- classer l'ensemble des acteurs en fonction de plusieurs critères de segmentation bien définis (acteurs principaux ou collatéraux, acteurs résistants ou adhérents au changement...) afin de reporter sur une grille typologique les différentes catégories d'utilisateurs.

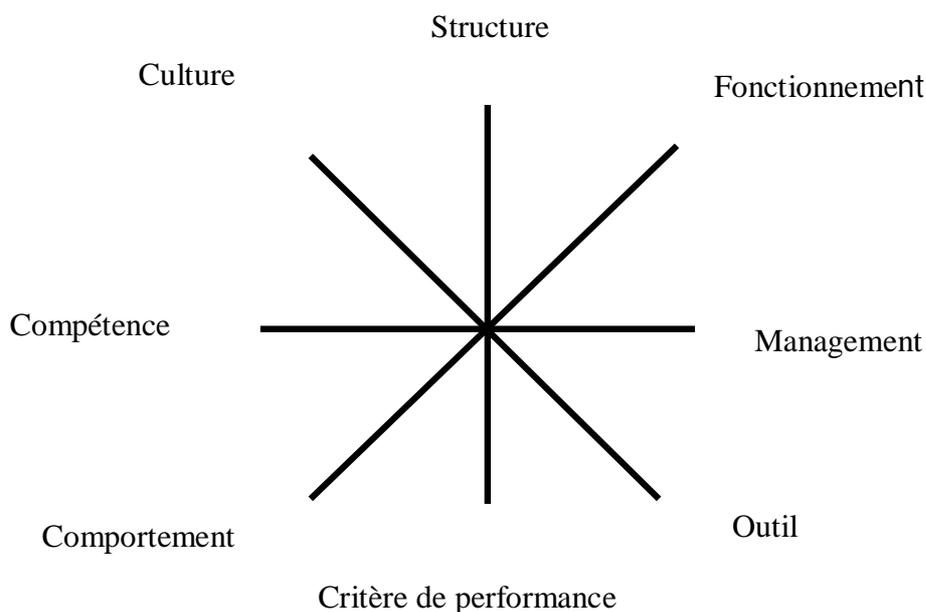
Cette cartographie sert à repérer les acteurs les plus importants qui pourraient jouer un rôle moteur du changement mais aussi qui seraient susceptibles de résister. Elle sert également pour les managers à décider les actions concrètes à mener pour surmonter les résistances et élaborer les plans de communication et de formation adaptés.

b. Le cadran du changement

Le cadran du changement est un outil qui permet d'analyser les impacts du changement sur les typologies d'acteurs précédemment définies. Chacune de ces dimensions est graduée : le niveau 1 signifie un changement nul, le 2 un changement limité, le 3 un changement important et le 4 un changement fondamental.

- L'axe structure/organisation mesure l'impact sur les activités et l'organisation sous-jacente.
- L'axe fonctionnement/relation s'intéresse aux règles et pratiques qui régissent les rapports de travail des individus.
- L'axe management concerne tous les outils et dispositifs qui coordonnent l'action des individus.
- L'axe outil fait référence à l'évolution des outils informatiques dans l'environnement de travail.
- L'axe des critères de performance définit les mesures de performance et productivité utilisée.
- L'axe comportement décrit les règles tacites qui régissent les rapports entre les individus.
- L'axe compétence présente les évolutions de savoir et savoir-faire nécessaires.
- L'axe culture reflète les valeurs de l'entreprise auxquelles s'identifient les individus pour fonder le collectif.

Un questionnaire, relatif à chaque axe, permet de définir ces cadrans du changement.

Figure n° 04 : Le cadran du changement d'après AUTISSIER et MOUTOT (2003)

Source : AIT ABDESLAM, BAYAD, CLAUSTRE : *Le changement dans les entreprises publiques, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF*, XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005, p15.

c. Segment du changement

Il s'agit de mesurer les comportements face au changement, cet outil est composé d'un questionnaire de huit questions auxquelles sont associées quatre réponses types qui représentent l'avis des personnes face au changement. Les quatre réponses expriment quatre états de réceptivité : proactivité, passivité, opposition et absence d'opinion. Une analyse globale permet ensuite de connaître la répartition des proactifs, des passifs et des opposants.

d. La grille des leviers

Les outils précédemment présentés et leurs renseignements servent à élaborer la grille des leviers pour chaque typologie, cette grille définit un niveau de formation, de communication et d'accompagnement. Chaque niveau est matérialisé par un score correspondant à la manière de réaliser chaque levier.

1.5.2. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques

a. Axe accompagnement

L'accompagnement permet de créer une relation qui rassure pendant le changement. Il se décline au travers de deux actions essentielles :

- **Le coaching** : est un accompagnement individuel, son objectif est de permettre aux managers de mieux comprendre les mécanismes par lesquels ils mènent leur action de changement.

- **La création de nouveaux outils de gestion** est utilisée pour avoir une vue différente d'un environnement de travail produisant ainsi un changement de représentation.

b. **Axe communication**

La communication interne est un levier majeur du changement, elle est présente dans toutes les étapes du changement et soutient le déroulement et le fonctionnement des autres leviers. La communication est l'élément qui facilite la mobilisation, la participation, la suppression des résistances et donc la concrétisation de la vision¹.

c. **Axe formation**

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi des comportements et des modes de pensées nouvelles². Une stratégie de formation lors de la période de changement est nécessaire (planning, cursus, matériel pédagogique, animation des formations, échanges, etc.).

1.5.3. **Le cycle de pilotage du changement**

Piloter c'est guider efficacement l'entreprise tout au long du processus du changement pour atteindre les objectifs fixés³. Le cycle de pilotage est composé de deux parties.

a. **Gestion des transformations**

Elle consiste à produire un tableau de bord du changement qui fait état d'indicateurs sur la réalisation des actions de conduite du changement, la position des acteurs concernés, le niveau de risque encouru et la mise en œuvre des transformations initialement pensées par le projet⁴.

b. **Gestion des hommes et des résistances**

Les managers doivent reconnaître et gérer les préoccupations des différents groupes d'acteurs et destinataires touchés par les transformations, en leur portant une attention particulière.

En conclusion de cette section, le changement est un ensemble de transformations apportées à une entreprise dans le but d'améliorer sa performance. Ces transformations provoquent chez les collaborateurs des comportements négatifs manifestés par une résistance face au changement. Pour surmonter ces réactions, les entreprises doivent élaborer un plan de conduite du changement adapté.

Le modèle d'AUTISSIER et MOTO (2013) est une démarche structurée de la conduite du changement, ces deux auteurs ont présenté un modèle opérationnel basé sur trois cycles principaux: le diagnostic, l'accompagnement et le pilotage. Pour chacun de ces cycles, ils présentent les méthodes et les outils nécessaires à la conduite des actions de changement.

¹GROUARD, (B) et MESTON, (F) : *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*, édition DUNOD, 4^e édition, Paris, 2005, p341.

²IBID, p70.

³IBID, p67.

⁴AUTISSIER, (D) et MOUTOT, (J.M) : op.cit, p3.

SECTION 2 : LES MANAGERS INTERMEDIAIRES AGENTS DU CHANGEMENT

Cette section présentera les managers intermédiaires et leur rôle dans l'entreprise ainsi que leur place et activités dans le processus du changement.

2.1. Les managers intermédiaires

Il convient de noter que dans la littérature gestionnaire, il n'existe pas une définition unifiée des managers intermédiaires dans l'entreprise, les auteurs font généralement référence aux managers situés entre le top-manager et les opérationnels.

Tableau n° 01 : Définition du concept de manager intermédiaire

Auteur	Définition
Wooldridge et Floyd (1990)	<i>« Ils se positionnent à deux ou trois niveaux en dessous du président-directeur général. Ils ne font donc pas référence à la limite basse, c'est-à-dire à la référence entre les cadres intermédiaires et les cadres opérationnels ».</i>
Dutton et Ashford, (1993)	<i>« managers situés hiérarchiquement en dessous des tops managers et au-dessus du premier niveau de supervision »</i>
Floyd et Wooldridge (1994)	<i>« Les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie ».</i>
Nonaka (1994)	<i>« Ce qui rend le cadre intermédiaire unique est son accès privilégié au top management couplé à ses connaissances du niveau opérationnel. C'est cette combinaison qui leur permet d'agir en tant que médiateurs entre la stratégie organisationnelle et les activités quotidiennes ».</i>
Thakur (1998)	<i>« Ils se situent à un niveau en dessous du vice-président et deux niveaux au-dessus du cadre opérationnel ou manager de première ligne ».</i>
Huy (2002)	<i>« Tout manager situé deux niveaux en dessous du Président-Directeur Général (CEO) et un niveau au-dessus des travailleurs et opérationnels du terrain ».</i>
Balogun (2003)	<i>« Ceux placés entre la sphère stratégique de l'organisation et les opérationnels ».</i> <i>« Chargés de faire le lien entre les niveaux stratégique et opérationnel, leur rôle au sein du processus de changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation ».</i>

Source : GUILMOT, (N) et VAS, (A) : *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*, Louvain school of management, Belgique, juin 2011, p6.

L'importance des managers intermédiaires dans l'entreprise ne réside pas dans la position qu'ils occupent dans l'organigramme, mais se situe davantage au niveau de proximité qu'ils ont avec le top-manager et les fonctions opérationnelles. En effet, ils sont plus

généralement définis comme les coordinateurs entre les activités quotidiennes des unités et les activités stratégiques de la hiérarchie¹.

2.2. Les dix rôles de managers intermédiaires dans l'entreprise

De manière à pouvoir définir en quoi consiste le rôle joué par les managers intermédiaires en contexte de changement, il est important de recenser leurs principaux rôles dans l'organisation sur la base des recherches antérieures (MINTZBERG 1973).

¹GUILMOT, (N) et VAS, (A) : *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*, Louvain school of management, Belgique, juin 2011, p5.

Tableau n° 02 : Les dix rôles de managers intermédiaires dans l'entreprise

Rôle	Description
Rôle interpersonnel	
symbole	Chef symbole : obligé de remplir un certain nombre de devoirs routiniers de nature légale et sociale
Leader	Responsable de la motivation et de l'activation des subordonnés. Responsable des affectations, de la formation...
Agent de liaison	Créé lui-même, puis entretient un réseau de contacts externes et d'informateurs qui lui apporte faveurs et informations.
Rôle lié à l'information	
Observateur actif	Cherche et reçoit une grande variété d'informations spéciales (la plupart d'entre elles d'actualité) pour développer une compréhension approfondie de l'organisation et de l'environnement; émerge comme le centre nerveux de l'information interne et externe de l'organisation.
diffuseur	Transmet aux membres de l'organisation des informations reçues des personnes extérieures ou d'autres subordonnés; une partie de l'information concerne des faits, une autre a trait à l'interprétation et à l'intégration de diverses valeurs des sources d'influence pesant sur l'organisation.
Porte-parole	Transmet aux personnes extérieures des informations sur les plans, les politiques, les actions, les résultats... de l'organisation ; sert d'expert dans le domaine d'activité de l'organisation.
Rôle décisionnel	
Entrepreneur	Recherche des opportunités dans l'organisation et dans son environnement et prend l'initiative du « projet d'amélioration » pour effectuer des changements, supervise aussi la conception de certains projets.
Régulateur	Responsable des actions correctives qu'il faut prendre lorsque l'organisation fait face à des perturbations importantes et inattendues.
Répartiteur des ressources	Responsable de la répartition des sources organisationnelles de toutes sortes ; en fait prise ou approbation de toutes les décisions importantes de l'organisation.
Négociateur	Doit représenter l'organisation dans les négociations importantes.

Source : MINTZBERG, (H) : *Le manager au quotidien, les 10 rôles des cadres*, édition EYROLLES, Paris, 2007, p103-104.

Le manager intermédiaire se situe au cœur de toute action en lien direct avec son équipe et avec les objectifs à atteindre fixés par le sommet hiérarchique. Son rôle a bien évolué ces dernières années. Alors que le manager effectuait des tâches classiques de supervision (coordination, suivi et contrôle), il s'est vu attribuer progressivement une mission de gestion des ressources humaines. Il ne donne plus seulement des ordres et des instructions que ses collaborateurs doivent accepter et appliquer. Il se doit de les convaincre, obtenir leur confiance et les rallier au tour de son point de vue.

Le manager intermédiaire est devenu :

- **Porteur de sens**

Face au changement, déployer des stratégies de discours capables de susciter l'adhésion des collaborateurs à des valeurs ou à des projets devient un exercice difficile. Impliquer, motiver, expliquer et faire œuvre de proximité ne peut s'envisager qu'à partir de l'identification des valeurs réelles de l'entreprise, telles que les éprouvent les salariés, et non telles qu'elles sont parfois imposées ou supposées par la direction¹.

Dans ce cas, le manager intermédiaire a pour rôle d'intégrer les orientations stratégiques de son organisation et de les transmettre à son équipe tout en maintenant la motivation et l'implication de chacun. Sa mission principale n'est plus de communiquer les objectifs à ses collaborateurs, mais de créer les meilleures conditions d'engagement de ces derniers vers ces objectifs. La réussite de toute entreprise, dépend de cette capacité à obtenir leur adhésion.

- **Facilitateur de la performance**

Il vise à améliorer le fonctionnement de son équipe en s'appuyant sur l'envie de ses membres à participer. Il doit écouter et communiquer avec chacun de ses collaborateurs pour mettre en avant les solutions les plus pertinentes.

Il s'agit de les faire travailler non pas comme des exécutants soumis à des instructions seulement mais comme des contributeurs actifs dans les projets de l'entreprise.

2.3. La place des managers intermédiaires dans le processus du changement

Le rôle des managers intermédiaires dans le processus du changement découle de leur position centrale dans l'entreprise.

Les managers intermédiaires ne sont pas de simples figurants dans les opérations de conduite du changement². Leur rôle dans le processus du changement est très fortement lié à leur position centrale dans l'organisation. Ils sont considérés comme « des agents du changement »³.

Ils représentent en fait un véritable relais entre deux composantes pyramidales d'une organisation à savoir, d'une part le stratégique et d'autre part l'opérationnel⁴. En effet, sont

¹IMBERT, (M) : *La communication managériale, méthode et bonne pratiques*, édition DUNOD, Paris, 2015, p37.

²ALIS, (D) et FERGELOT, (V) : *Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle*, Management international, vol. 16, n° 3, 2012, p28.

³AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p82.

⁴BARTEL, (A) et ROCHE, (O) : *Management et communication interne*, Cahier de recherche N°20, ESC Pau, France, Mars 2014, p17.

souvent eux plutôt que le top-manager qui ont leurs mains sur le « pouls de l'organisation ». Cette proximité leur permet de détecter les éléments qui méritent d'attirer l'attention¹.

Le contact direct qu'ils ont avec *tous les acteurs de l'entreprise* et leur proximité avec la réalité quotidienne de l'organisation leur permet de prendre les bonnes décisions et de *créer une équipe partageant la même vision*.

Les managers intermédiaires sont des alliés cruciaux en période de changement. Alors que les tops-managers sont très loin des collaborateurs, les managers intermédiaires sont les mieux placés pour soutenir l'ensemble des employés touchés par le changement dans leur travail du fait de la proximité qu'ils ont avec le terrain. Ils peuvent influencer positivement la vitesse à laquelle les employés adoptent ce changement.

2.4. Les activités des managers intermédiaires face au changement

Les managers intermédiaires doivent pouvoir incarner le changement en montrant l'exemple, en s'engageant eux-mêmes, accompagner leur équipe tout au long du processus du changement, expliquer les raisons et sensibiliser sur la nécessité du changement afin de surmonter les résistances et obtenir la participation active des collaborateurs.

Ainsi, pour BALOGUN² qui place les managers intermédiaires au carrefour entre la stratégie et l'opérationnel. Ce carrefour leur confère une position centrale au sein de l'organisation. Le rôle du manager au cours du changement ne peut donc être envisagé en dehors de son rôle en temps normal (hors changement). En effet, il est non seulement amené à donner du sens au projet de changement tout en assurant le bon fonctionnement de son unité et à engager des actions à la fois pour lui permettre de mieux remplir son rôle de manager et aider ses collaborateurs à changer eux-mêmes.

Tableau n° 03 : Les activités des managers intermédiaires face au changement

	Nature des activités engagées par le manager	
Cible des activités engagées par le manager	Donner du sens au changement.	Assurer le fonctionnement de son unité.
Le manager lui-même et ses pairs	S'engager dans un changement personnel.	Assurer la continuité de l'activité quotidienne de son service.
Ses collaborateurs	Aider son collaborateur à se faire une représentation du changement.	Implanter le changement dans son unité.

Source : AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : *Conduite du changement : concepts-clés 50 ans de pratiques issues des travaux des auteurs fondateurs*, édition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014, p83.

¹GUILMOT, (N) et VAS, (A) : op.cit, p5.

²AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p82-85.

Ce tableau montre, qu'au rôle traditionnel du manager intermédiaire, à savoir implanter le changement dans son unité en tant qu'agent du changement, BALOGUN ajoute deux autres rôles peu évoqués dans la littérature : aider les autres à changer tout en assurant la continuité de l'activité. Pour autant ces rôles ne sont pas assumés de façon innée par les managers intermédiaires. Pour les aborder dans les meilleures conditions, BALOGUN montre qu'ils doivent s'engager dans un changement personnel. Ce changement personnel commence par la prise de conscience du changement et de leurs nouvelles responsabilités.

Pour Balogun (2003), le changement personnel n'est cependant pas un préalable aux rôles du manager intermédiaire. En effet, c'est aussi en assurant la continuité de l'activité, en aidant les autres à changer et en implantant le changement lui-même, qu'ils sont en mesure de donner du sens au changement, d'enrichir leurs propres intentions. Ces diverses interactions créent en retour un nouvel environnement au sein duquel les managers intermédiaires peuvent expérimenter le changement, conduisant ainsi à de nouvelles interprétations, selon BALOGUN ce processus de création du sens est clairement un processus social, montrant l'importance des relations informelles entre managers intermédiaires eux-mêmes, mais aussi avec leurs supérieurs et leurs collaborateurs.

Les managers intermédiaires considérés comme agents du changement, agissent délibérément et consciemment pour manipuler à la fois le contexte organisationnel et les individus qui travaillent dans l'organisation, ils s'appuient pour cela sur des pratiques qui vont leur permettre de faire bouger les frontières intérieures de l'organisation.

- **Ajuster le système de contrôle** : pour encourager les individus à soutenir le changement, les managers intermédiaires vont soit modifier le système de contrôle existant soit en changer.
- **Cadrer les agendas** : utiliser les réunions, les conférences, les échanges individuels, les échanges de mail et d'autres moyens de communication formels et informels afin de convaincre les individus de l'intérêt de s'engager dans le changement, de vendre le changement.
- **Mettre en scène** : manipuler les situations d'interaction de façon à ce que le message délivré le soit de façon efficace.
- **Regrouper les intelligences** : établir les liens entre les préoccupations et les problèmes des uns et des autres (collègues, collaborateurs et top-managers).
- **Manager les tops-managers** : faire en sorte que les top-managers s'impliquent dans le changement, prennent des initiatives et manifestent leur soutien.

Les managers intermédiaires sont considérés comme des interprètes-traducteurs des projets de changement dans la mesure où c'est à eux qu'il revient d'adapter la problématique du changement aux conditions actuelles de l'organisation. Ils vont adopter leur propre méthode pour porter le changement en s'appuyant sur leurs connaissances du contexte actuel de l'organisation.

2.5. Les managers intermédiaires créateurs et diffuseurs du sens du changement

Offrir un changement qui a du sens représente un atout majeur pour les managers intermédiaires. En effet, lorsque les collaborateurs perçoivent leur travail de façon positive, ils ont davantage tendance à s'impliquer affectivement dans le changement.

Un changement qui a du sens est perçu comme ayant beaucoup d'importance pour ceux qui l'exécutent de telle sorte qu'ils lui accordent une grande valeur et déploient tous les efforts nécessaires pour le réaliser.

Pour réussir, les managers intermédiaires doivent en négocier les détails du changement avec tous les acteurs de l'organisation, ils s'engagent généralement dans un processus de création et de diffusion du sens « sensemaking » et « sensegiving ».

Le sensemaking occupe une place importante dans la gestion du changement, c'est la façon dont les managers comprennent, interprètent et créent du sens pour eux-mêmes, sens basé sur l'information autour du changement¹.

Le manager intermédiaire mène des conversations formelles (réunions, présentations, négociations, etc.) et informelles (rumeurs, histoires, discussions de corridors, etc.) aux différents niveaux de l'organisation au cours desquelles il adapte le langage utilisé de manière à optimiser la communication et l'échange d'informations. Aussi de par leur position centrale au sein de l'entreprise, les gestionnaires sont en contact avec une grande majorité des personnes de l'entreprise et savent comment les mobiliser de manière à créer un groupe partageant la même vision du changement. Les managers intermédiaires ont deux rôles primordiaux à l'activité de sensemaking, à savoir le rôle de médiateur par les conversations (rôle lié à l'information) et celui d'agent de réseaux (rôle interpersonnel)².

Autrement dit, le rôle de sensemaking des managers intermédiaires est assuré à travers des processus sociaux de divers types, allant des communications formelles sous la forme de documentation ou de présentation, à des échanges plus informels tels que les discussions quotidiennes avec tous les acteurs de l'organisation.

Suite au processus de sensemaking succède le processus de sensegiving. Le sensegiving s'intéresse à l'influence des managers sur le résultat³. Le processus de diffusion du sens se rapporte à l'action d'influencer les autres en communiquant ses pensées afin de gagner leur soutien dans l'action⁴. Les managers intermédiaires doivent diffuser leurs représentations du changement à travers les différents échelons de l'organisation.

FLOYD et WOOLDRIDGE (1994) dans leurs travaux estiment que les managers intermédiaires de l'entre-deux, jouent deux rôles importants, ascendant sur le top-management et descendant sur les opérationnels. Ils proposent deux rôles implicitement liés au processus de sensegiving⁵.

¹ALIS, (D) et FERGELOT, (V) : op.cit, p28

²GUILMOT, (N) et VAS, (A) : op.cit, p12-13.

³ALIS, (D) et FERGELOT, (V) : op.cit, p28

⁴ROULEAU, (L) : *Théorie des organisations, approches classiques contemporaines et de l'avant-garde*, presse de l'université de Québec, Québec, 2007, p143.

⁵ALIS, (D) et FERGELOT, (V) : op.cit, p28.

- **Influence ascendante** : il s'agit de transmettre à leurs tops-managers toutes les informations ayant un impact sur la mise en œuvre du changement.
- **Influence descendante** : il s'agit de développer davantage leurs rôles interpersonnels (coach, leader, médiateur) de manière à encourager l'implication, l'appropriation des collaborateurs dans le processus du changement.

Nombreux auteurs se sont intéressés à ce sujet. ROULEAU et BALOGUN (2011) ont déterminé deux activités essentielles qui permettent aux managers intermédiaires de donner du sens au changement. Ces deux auteurs développent un cadre qui montre deux activités discursives interreliées¹ :

- **Mener la conversation** : les échanges « performing the conversation ». Cette activité se réfère à un échange verbal constructif qui essaye de réconcilier des demandes et intérêts divergents venant des niveaux supérieurs et opérationnels, ou de différentes parties de la même organisation : utiliser le bon vocabulaire, construire et diffuser le message approprié, savoir que dire aux différents groupes de parties prenantes, se mettre en relation avec les autres acteurs.
- **Mettre en scène** : « setting the scene ». Cette activité se réfère à la capacité des managers intermédiaires de rassembler les personnes autour d'un projet de changement pour lui donner du sens et construire une alliance par rapport à ce changement même si les raisons invoquées en faveur du changement diffèrent et sont propres à chaque personne : savoir qui influencer, identifier les bons moyens de communication pour les différents groupes de parties prenantes, construire les réseaux à mobiliser par la suite.

En conclusion de cette section, les managers intermédiaires occupent une place très importante dans le processus de conduite du changement. Le contact direct qu'ils ont avec tous les acteurs de l'entreprise à tous les niveaux et leur proximité avec le terrain leur permet de soutenir leurs équipes durant la période du changement.

Pour jouer pleinement leur rôle dans le processus de la conduite du changement, les managers intermédiaires doivent en négocier les détails du changement avec tous les acteurs de l'organisation, ils s'engagent alors dans un processus de création et de diffusion du sens « sensemaking » et « sensegiving ».

SECTION 3 : LES OUTILS D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

Cette section présentera deux outils qui permettront aux managers intermédiaires d'accompagner le changement dans les organisations.

3.1. La vallée du changement

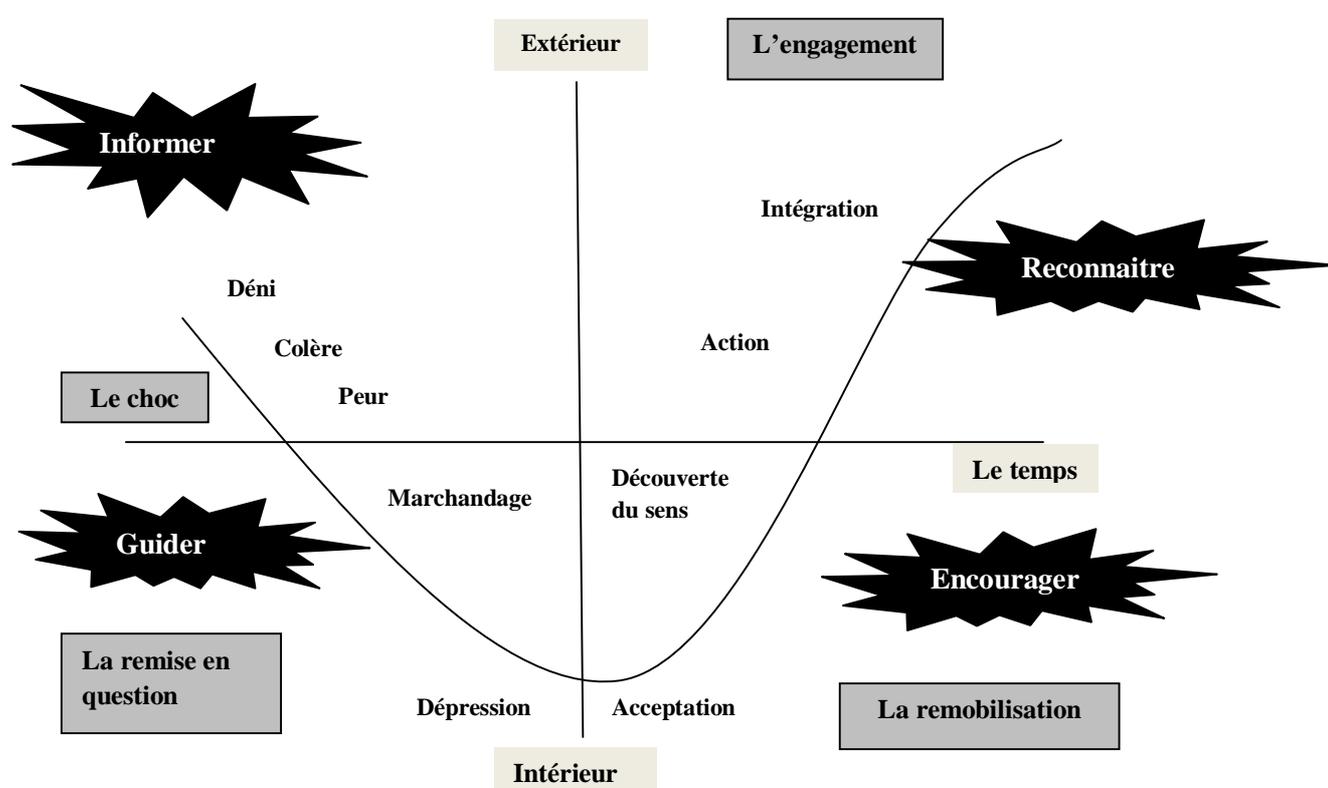
Un modèle pour accompagner le changement dans les organisations par les relations.

¹ALIS, (D) et FERGELLOT, (V) : op.cit, p29.

La vallée du changement est un modèle très simple qui s'appuie essentiellement sur la courbe de deuil D'ELISABETH KULBER-ROSS¹(1984) permettant de mieux comprendre et anticiper les réactions des collaborateurs face au changement, mais également d'identifier les actions clés de management à poser à chaque étape lors de la conduite du changement.

Le rôle des managers intermédiaires pour accompagner leurs équipes dans cette vallée du changement suit les quatre cadrans de ce processus : le choc (informer), la remise en question (guider), la remobilisation (encourager), l'engagement (reconnaître). En effet, le manager met en œuvre les principes clés de la communication managériale : il est le porteur des messages qui permettront aux collaborateurs d'opérer les liens intellectuels propices à la construction d'une nouvelle représentation de la réalité².

Figure n° 05 : La vallée du changement : du choc à l'engagement



Source : IMBERT, (M) : *La communication managériale, méthode et bonne pratique*, édition DUNOD, Paris, 2015, p128.

3.1.1. La courbe du changement

Le manager conscient de ces étapes et de leur nécessité pour aboutir à une modification en profondeur, peut en cours d'entretien en faire état à son collaborateur. Ceci lui permet de situer les faits, d'assurer et de montrer qu'il y a une issue³.

¹Elisabeth KÜBLER-ROSS (1926, 2004), est une psychiatre et une psychologue helvético-américaine, elle a proposé les étapes de deuil dans son livre : *La mort, dernière étape de la croissance* (1984).

²IMBERT, (M) : op.cit, p130.

³GAUTIER, (B) et VERVISCH, (M.O) : *Le manager coach*, édition DUNOD, Paris, 2000, p97.

a. Le choc

C'est lors du lancement du projet, le jour où l'on tourne la clé et que l'ancien système est remplacé par le nouveau que tout le monde panique.¹Cette phase comprend :

- **Le déni** : c'est le rejet et le refus de croire et d'affronter la réalité du changement annoncé.
- **La colère** : la prise de conscience que le changement aura bien lieu et qu'il est inévitable, provoque un sentiment de colère, envers les autres que l'on considère responsables du changement ou envers soi pour ne pas avoir su anticiper ce changement. Le collaborateur prend la position d'une victime et exprime un sentiment d'injustice, il cherche à transférer la responsabilité sur autrui.
- **La peur** : les collaborateurs prennent conscience de la perte et commencent à craindre le futur.

Quand les collaborateurs vivent la phase du déni, de colère et de peur, le manager doit communiquer et écouter au maximum avec ses équipes. Communiquer sur la nécessité et le besoin du changement, les raisons, sa nature et les bénéfices attendus.

b. La remise en question

C'est le démarrage de l'acceptation du changement, cette phase comprend :

- **Le marchandage** : alors que le changement se précise, les managers tenteront de sauver la phase en ouvrant les portes de la négociation.
- **La dépression** : après toutes les tentatives d'opposition au changement, une dépression s'installe chez les collaborateurs. C'est la phase où ils peuvent s'enfermer et résister, elle se caractérise par une grande émotion de tristesse.

c. La remobilisation

L'acceptation progressive des nouvelles façons de faire. L'énergie de résistance a cédé le pas à l'énergie d'apprentissage. Cette phase comprend :

- **L'acceptation**: la réalité et la nécessité du changement sont beaucoup plus comprises chez les collaborateurs et commencent à être capables de regarder vers l'avant.
- **La découverte du sens** : les collaborateurs reçoivent et comprennent le sens du changement et commencent à se mobiliser vers le projet.

Dans cette phase les managers doivent encourager et soutenir leurs équipes, ils doivent reconnaître même les plus petits succès réalisés pour les motiver. Aussi, c'est un moment privilégié pour voir et corriger les erreurs.

d. Reconnaître

À ce stade, la réalité du changement est comprise, éprouvée, acceptée et permet d'évoluer et passer vers d'autres étapes qui se caractérisent par l'intégration et l'action.

¹LASTENNET, (C) : *Conduite du Changement Guide Méthodologique et Pratique*, à l'attention des participants de la 6^{ème} rencontre du réseau régional Énergie Climat de Lyon, 1^{er} Juin 2010, p4.

Les collaborateurs tournent la page, intègrent les nouvelles façons de faire et s'engagent dans la mise en œuvre du changement.

À ce niveau les managers doivent célébrer le succès, accumuler ainsi une bonne dose d'émotions positives, elle viendra à point pour clore ce cycle de changement et elle servira de réserve pour entamer le prochain changement qui se profile déjà à l'horizon.

3.2. La grille de feedback émotionnel

Le changement provoque des réactions émotionnelles fortes telles que l'espoir d'un plus grand épanouissement et la peur de l'échec. Le changement crée des conditions nouvelles qui peuvent faire attirer, auxquelles l'individu n'est pas habitué¹. Les émotions jouent un rôle fondamental dans le changement, en effet mieux *connaître* le fonctionnement émotionnel permet de mieux comprendre les résistances au changement.

Les émotions ressenties lors d'un changement, quelles soient négatives ou positives, peuvent ainsi s'avérer être des leviers sur lesquels les managers s'appuient pour mettre en place des dispositifs de communication appropriés.

Les émotions que chacun éprouve et exprime appellent à une réponse², le feedback est un mot souvent utilisé dans le cadre de la communication pour désigner l'information en retour donnée à quelqu'un sur ce qu'il a dit ou fait. Une information concernant la manière de faire ou le comportement d'un collaborateur, ayant pour but de renforcer ou d'améliorer ou de corriger cette manière de faire ou ce comportement³.

Le manager intermédiaire doit donner le feedback à son équipe pour corriger la situation et améliorer leurs comportements et capacités pour les pousser à faire de leur mieux.

Cette grille de feedback émotionnel présentée par PONS et DE RAMECOURT⁴ (2007) part de ce principe, par exemple si le collaborateur exprime⁵ :

- un espoir : il attend d'être soutenu ;
- de l'audace : il attend d'être encouragé ;
- de la colère : il attend d'être écouté ;
- de la peur : il attend d'être rassuré ;
- de l'incertitude : il attend d'être accompagné ;
- de la déception : il attend d'être démenti dans sa perception ;
- de la tristesse : il attend d'être entouré.

À chaque attente correspond un besoin, et chaque besoin exprimé est relié à une valeur, l'enthousiasme partagé est par exemple lié à la solidarité, l'audace au courage, la colère au respect ... Ces modes d'interaction se reproduisent tous les jours à un rythme considérable. Chacun attend quelque chose de spécifique à sa propre expérience et à son système de valeur.

¹GROUARD, (B) et MESTON (F) : op.cit, p247.

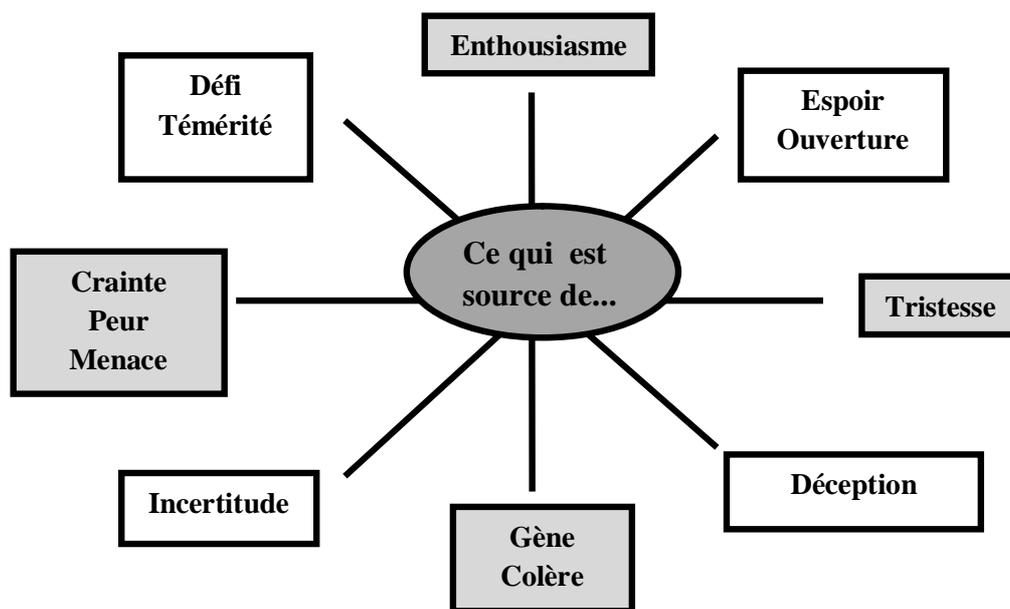
²IMBERT, (M) : op.cit, p121.

³GAUTIER, (B) et VERVISCH (M.O) : op.cit, p56.

⁴François-Marie PONS et Marjolaine DE RAMECOURT sont consultants, experts dans les démarches participatives, la créativité et l'innovation.

⁵IMBERT, (M) : op.cit, p122.

Figure n° 06 : La grille de feedback émotionnel à huit branches



Source : IMBERT, (M) : *La communication managériale, méthode et bonne pratique*, édition DUNOD, Paris, 2015, p120.

L'axe central horizontal est dénué de toute énergie : en effet, rester dominé par un sentiment de tristesse ou de peur est peu propice à l'action ou à la bonne marche de l'entreprise. D'autre part, l'axe vertical est en revanche celui de l'énergie : il permet de « décoller », la colère étant parfois un passage obligé ou un tremplin vers l'enthousiasme, à condition de canaliser cette énergie en identifiant et en nommant un défi¹.

Cet outil est utilisé généralement à chaque fois qu'une équipe souhaite faire le point sur la conduite du projet ou son fonctionnement pour identifier des points de vigilance, partager une vision sur les résultats et la manière de les obtenir, il comprend sept étapes² :

- Présenter l'outil : objectif, principe, règle du jeu et mode d'emploi ;
- Distribuer à chacun un exemplaire vierge de la grille et demander à chacun de positionner les différentes composantes de la situation ou du projet sur lequel l'équipe souhaite échanger (activités, situations, faits marquants...) selon ses ressentis personnels ;
- Mettre en commun : chacun va écrire ses contenus sur une grille en grand format affichée au mur (chacun son tour ou plusieurs tours de table axe par axe ou encore ensemble en même temps) ;
- Prendre le temps de regarder l'ensemble ;
- Échanger des informations, éviter de débattre (suspendre le jugement) ;
- Lister des questions et des idées que cela donne : en « roue libre » sur un autre support, en les numérotant sans chercher à les classer dans un premier temps ;
- Sélectionner des pistes de solutions.

¹IMBERT, (M): op.cit, p121.

²IBID, p123-124.

En conclusion de cette section, pour accompagner le changement, le manager intermédiaire peut utiliser deux outils :

- La vallée du changement qui s'appuie sur la courbe de deuil D'ELISABETH KULBER-ROSS et qui consiste à identifier les actions de la communication selon chaque étape du changement.
- La grille de feedback émotionnel qui part du principe que chaque attente exprimée par les collaborateurs correspond à un besoin auquel le manager intermédiaire doit répondre.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, le rôle des managers intermédiaires au cours du changement ne peut donc être envisagé en dehors de leur rôle en temps d'activité normale dans l'entreprise. L'enjeu majeur pour eux en tant que destinataires et agents d'implantation du changement est de préparer les collaborateurs à l'acceptation des transformations pour surmonter leurs résistances. Ils devront faire comprendre le sens, les enjeux et montrer la bonne voie pour réussir.

Leur mission principale consiste à présenter les raisons du changement, expliquer sa nécessité, les conséquences et les impacts (bénéfice pour l'organisation, les équipes et les individus) afin que les collaborateurs puissent comprendre et adhèrent facilement.

Pour ce faire ces managers doivent créer et diffuser un sens à ce changement « sensemaking et sensegiving », le partager et le faire vivre dans l'organisation. La création et la diffusion du sens s'appuient principalement sur les discours des individus .or la construction et la diffusion du sens, se font généralement dans la communication et l'action, impliquant les routines et les conversations de tous les jours¹ .

Dans un tel contexte, les managers intermédiaires en plus de leurs capacités techniques et de gestion, doivent posséder des capacités relationnelles de communication pour transmettre et diffuser ce sens dans l'organisation.

¹AUTISSIER, VANDANGEON-DERUMEZ, VAS : op.cit, p101-102.

CHAPITRE II
LA COMMUNICATION MANAGERIALE
COMME OUTIL DE CODUITE DU CHANGEMENT

Introduction

Dans un contexte d'incertitude et de doute, le manager intermédiaire doit être en mesure de trouver les meilleures solutions pour surmonter et vaincre les résistances manifestées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise afin d'obtenir leur réelle adhésion et implication dans le projet du changement. Pour se faire, il doit développer une communication adaptée sur le changement avec son équipe.

L'expression de la communication managériale est apparue, il y a maintenant plus d'une dizaine d'années cela coïncide avec la période où les entreprises se sont mises dans une dynamique de changement pour s'adapter aux nouvelles évolutions. Les top-managers ne pouvaient plus supporter et porter seuls l'implémentation de ces transformations, alors ils ont dû trouver un relais et ce sont les managers intermédiaires par leur position centrale dans l'organisation (entre la sphère stratégique et les opérationnels) qui ont été identifiés comme les meilleurs relais à disposition des entreprises. Aujourd'hui, la communication managériale est considérée comme l'un des principaux leviers de la conduite du changement.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la communication managériale, il est divisé en trois sections, la première traitera l'importance de la communication managériale dans l'entreprise, la deuxième parlera des fondements de sa réussite et la troisième sera consacrée à la présentation des moyens mis au service des managers intermédiaires pour communiquer efficacement avec leurs collaborateurs durant la période du changement.

SECTION 1 : L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION MANAGERIALE

Cette section traitera les définitions de la communication managériale, ses fonctions, ses enjeux et ses bénéfices, elle présentera aussi une méthode de création d'un plan de communication managériale et un modèle d'identification des profils des destinataires de cette communication.

1.1. La définition de la communication managériale

« La Communication managériale est une communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre : cela suppose l'implication de l'ensemble de la ligne managériale dans une communication ayant pour cible leurs équipes¹ ». Club Procom² 2007

Selon cette définition, la communication managériale suppose l'implication de l'ensemble des managers d'une entreprise dans une communication avec leurs collaborateurs pour favoriser leur appropriation aux décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle.

Très rapidement, cette définition s'enrichit dès la prise de conscience de certains dirigeants, confrontés à deux problématiques majeures³ :

- Comment répondre aux changements et transformations de toute nature impactant directement l'entreprise et ses collaborateurs ?
- Comment faire des managers des acteurs de la communication pour mobiliser les équipes dans un contexte de perpétuelle remise en question ?

« La communication managériale est une démarche construite d'information, d'argumentation, d'écoute et de dialogue portée et animée par l'ensemble de la ligne managériale pour donner du sens aux décisions et mobiliser les équipes au service de la performance économique et sociale de l'entreprise. Elle se traduit en acte de management pour impliquer et faire engager les collaborateurs dans la mise en œuvre des projets et décisions ». Club Procom 2014

Face aux évolutions de l'environnement, la communication managériale est devenue un levier stratégique du changement, ce n'est plus une simple activité mais plutôt une démarche construite et formalisée qui regroupe l'ensemble des actions de communication portées par les managers à destination de leurs collaborateurs pour donner du sens aux décisions et obtenir leur engagement dans la mise en œuvre des projets de l'entreprise.

« La communication managériale est l'échange de proximité entre un dirigeant et ses collaborateurs dans le but de fédérer autour des valeurs de l'entreprise afin d'optimiser la motivation et l'implication des collaborateurs autour des stratégies de l'entreprise. Le but final étant d'améliorer les performances de chaque collaborateur, d'en tirer le meilleur au

¹IMBERT, (M) : op.cit, p1.

²Club Procom : Association française dédiée au développement de la communication managériale.

³IDEM.

profit de l'organisation. La communication managériale est l'essence même de la communication interne »¹.

Cette définition présente la communication managériale comme étant un moment d'échange entre le manager et ses collaborateurs dans le but de les motiver pour augmenter leur rendement, améliorer leur performance et obtenir leur totale adhésion et implication à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, de ces définitions nous pouvons constater que la communication managériale est un pivot essentiel de la communication interne, c'est la communication portée par les managers à destination de leurs collaborateurs afin d'obtenir leur adhésion, implication et participation aux projets de l'entreprise.

1.2. Les enjeux de la communication managériale

La communication managériale répond à quatre défis principaux.

1.2.1. L'accompagnement du changement

La communication des managers est un moyen qui permet de mobiliser et de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs aux objectifs du changement.

1.2.2. Le défi de la performance

La communication managériale est devenue un avantage concurrentiel majeur pour les entreprises, elle a pour objectif de développer la performance des collaborateurs afin de répondre aux exigences de la compétitivité.

1.2.3. Le défi des compétences

Un manager, c'était d'abord planifier, organiser, animer et contrôler. Ces pratiques traditionnelles ne sont plus suffisantes et parfois remises en cause, et de nouvelles tendances apparaissent. Manager devient avant tout faire l'expérience des hommes et des relations humaines : comprendre les collaborateurs, les valoriser, développer leurs compétences, insuffler de l'énergie dans une équipe. Les compétences en communication deviennent alors essentielles².

1.2.4. Le défi du territoire

La communication managériale est une fonction partagée entre les managers et les professionnels de la communication, et ce à deux titres³ :

- Pour élaborer des stratégies, des plans et des actions de communication, il importe que le dialogue entre le communicant (expert et conseil) et le manager opérationnel soit fécond.

¹MOCH, (O) : *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs: Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*, édition EDIPRO, Liège, 2015, p28.

²IMBERT, (M) : *Le manager, maillon faible ou atout de la communication*, les cahiers de la communication interne de l'AFCI, n°20, Mars 2007, p2.

³IDEM.

- Ce n'est pas le communicant qui porte les messages, mais bien la ligne managériale, à chacun son rôle et en toute cohérence.

1.3. Les fonctions de la communication managériale

La communication managériale remplit deux fonctions principales.

1.3.1. Assurer la fluidité de l'information de la direction générale vers les collaborateurs

Le manager intermédiaire par sa position centrale dans l'organisation comme relais entre le sommet hiérarchique et l'opérationnel doit porter des messages clés, clairs qui sont faciles à comprendre. Il s'agit de fluidifier le circuit d'information.

1.3.2. Favoriser l'adhésion des collaborateurs au projet du changement

Le manager intermédiaire communique pour informer et expliquer le changement aux collaborateurs dans le but de les convaincre à y adhérer.

Figure n° 01 : La communication managériale



Source : Moch, (O) : *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs : Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*, édition EDIPRO, Liège, 2015, p31.

1.4. Les bénéfices de la communication managériale

La communication managériale est un levier qui fait bénéficier tous les acteurs de l'organisation à tous les niveaux :

- Aux managers intermédiaires eux-mêmes, en diffusant toutes les informations relatives au changement (le présenter clairement, sa nécessité, sa nature, ses apports ...)
- Aux tops-managers qui s'assurent que le manager transmet bien leurs messages et que tout le monde travaille dans la bonne direction.
- Aux collaborateurs qui comprennent en quoi leur contribution individuelle s'inscrit dans le projet du changement, ce qui valorise leur utilité, renforce leur sentiment d'appartenance et les rassure sur l'avenir.

1.5. La construction d'une communication managériale selon la méthode participative

La mise en place d'une communication managériale du changement efficace nécessite des démarches parfaitement formalisées. Le club PROCOM a conçu et déployé une méthodologie de communication opérationnelle à destination des managers intermédiaires en utilisant une méthode participative.

La méthode participative en management est un mode d'animation et de conduite des individus et des équipes qui suscite leur engagement et leur contribution à l'innovation

permanente et au progrès des performances de l'entreprise, elle s'appuie sur la prise en compte des attentes et des aspirations des membres du personnel, elle consiste à appliquer les relations humaines au sein de l'entreprise. Le manager du type participatif va consulter ses salariés, discuter les problèmes avec eux, dès lors une décision en commun sera prise.¹

Le club Procom s'est inspiré de cette méthodologie innovante pour construire une communication managériale en six étapes appelée « Manag'com »² :

Étape 1 : Le cadre de référence

Cette étape au préalable doit permettre aux managers intermédiaires de dresser un état des lieux du contexte qui entoure le sujet sur lequel ils doivent communiquer, c'est un travail indispensable, surtout dans le cadre d'annonce d'un sujet difficile :

- **Intention** : pourquoi le sujet prioritaire ? , que cherche-t-on à faire ? , dans quel délai ?
- **Contexte (social, économique, environnemental, managérial...)** : quels sont les éléments du contexte favorable/défavorable pour l'action de communication ?
- **Action de terrain à mettre en place** : quelles sont les différentes activités à conduire /les changements à introduire autour du projet ?
- **Conditions du succès** : quelles sont les conditions du succès ? , quelles sont les coopérations nécessaires pour réussir l'action de communication ?

La manière de percevoir les événements et d'agir est différente d'un collaborateur à un autre. Il faut donc que les managers intermédiaires prennent la précaution de préciser le cadre de référence avant de communiquer pour que le message soit bien compris.

Étape 2 : Le diagnostic de la communication existante

Cette étape doit permettre au manager d'établir un diagnostic de la communication dont son équipe a été destinataire, elle permet au manager de dégager le niveau d'information ou de désinformation de l'équipe et de reconnaître les ressentis de chaque membre de l'équipe avant de communiquer.

Étape 3 : Les destinataires de la communication

Il s'agit de dresser une cartographie de son équipe pour déceler les différentes postures et attitudes des destinataires de la communication.

Étape 4 : La préparation de l'argumentaire

L'étape de l'argumentaire permet au manager d'anticiper les réactions et les problématiques des membres de l'équipe sur le sujet communiqué.

- Ce qui sera nouveau pour les destinataires ;
- Ce que les destinataires vont trouver positif ;

¹COLAS, (R) : *Comment, par l'écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise?* , édition SOCIETE DES ECRIVAINS, Paris, 2013, p42.

²IMBERT, (M) : op.cit, p247-249.

- Les objections qu'ils auront ;
- Les questions qu'ils poseront.

Étape 5 : Les messages clés

Cette étape permet au manager de faire ressortir les messages clés du sujet à communiquer.

- Ce que les équipes devront savoir, comprendre et ressentir.

Étape 6 : Le choix des moyens de communication

Cette étape permet au manager de décider quels sont les canaux de communication à privilégier pour informer, faire comprendre, voire faire adhérer son équipe au sujet sur lequel il doit communiquer.

1.6. L'identification des destinataires de la communication

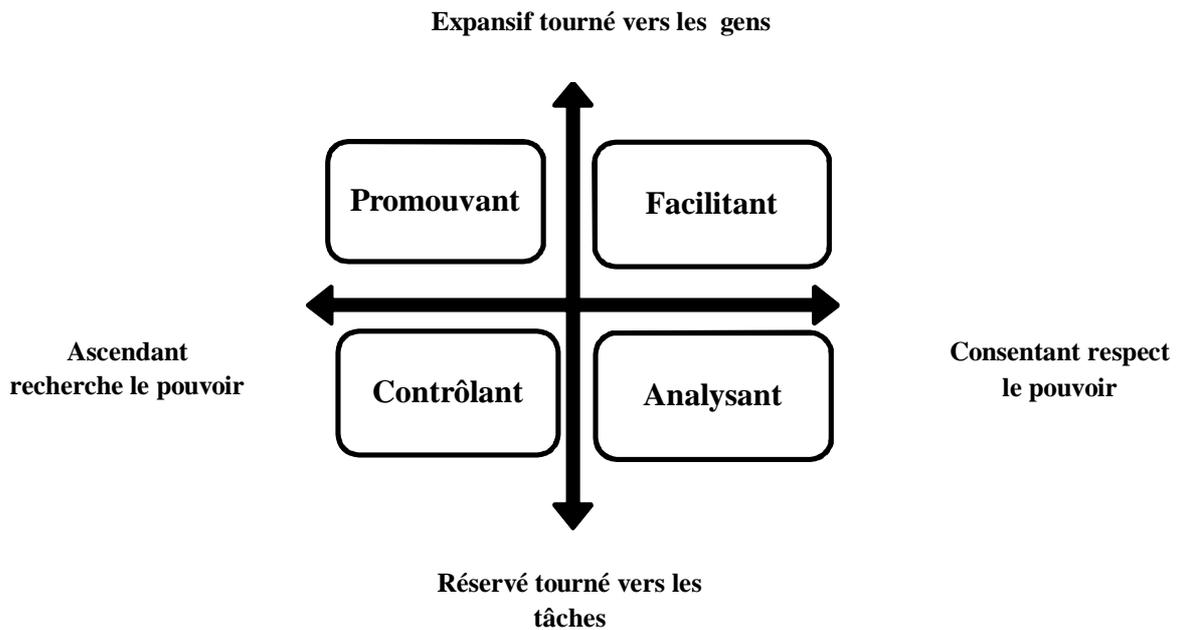
La manière dont une équipe est composée est la clé de sa réussite. Tout manager sait que lors d'un changement, gérer des profils très différents au sein d'une même équipe est un grand défi. Certains collaborateurs performants mais difficiles à gérer exigent un management adapté à leurs profils.

En effet, il est essentiel de pouvoir identifier au mieux la personnalité de chaque composante de son équipe, afin d'en tirer le meilleur, mais aussi d'adapter sa communication au fonctionnement de chaque individualité, basée sur les travaux de Paul WATZLAWICK¹ sur les différences de comportement individuel en société, la méthode dite des styles sociaux identifie quatre profils² : promouvant, facilitant, contrôlant, analysant.

¹Paul WATZLAWICK, (1921, 2007) est un théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical.

² MOCH, (O): op.cit, p42-47.

Figure n° 02: Théorie des styles sociaux



Source: MOCH, (O) : *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs : Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*, édition EDIPRO, Liège, 2015, p43.

1.6.1. Le promouvant

Un individu plutôt expansif, qui accorde davantage d'intérêts aux gens qu'aux tâches à réaliser et qui cherche le pouvoir, qui est plus dominant.

Il est ouvert aux autres et à l'information, il n'hésite pas à s'engager, il est souvent en retard, parfois inexact et n'aime pas les efforts de longue durée. Intuitif, il peut être une locomotive dans le groupe. En cas de conflit, il se fâche et combat avec émotion sans réflexion.

Ce type de collaborateur est tourné vers le futur, vers le challenge fixé et vers l'obtention des résultats. Pour en tirer le meilleur, il convient de valoriser son travail (en public surtout), il a besoin d'estime et de reconnaissance personnelle voire la gloire, il aime être mis en avant. Il faut aussi lui apprendre à respecter les contraintes matérielles telles que les horaires, les délais ou les budgets et à s'ouvrir aux autres.

1.6.2. Le facilitant

Un individu plutôt expansif, qui accorde davantage d'intérêts aux gens qu'aux tâches à réaliser et qui respecte le pouvoir, qui est moins dominant.

Il est souvent ouvert à l'autre, il sait écouter et il est souvent le plus accueillant dans le groupe. Il n'aime pas être ignoré, il n'aime pas se mettre en avant, c'est en général un suiveur dans le groupe. Les rapports conflictuels et le fait d'être ignoré ou désavoué sont ses plus grands facteurs de stress. En cas de conflit il fuit l'obstacle, se remplit sur lui-même, mais peut faire preuve de rancune.

Le facilitant navigue autant dans le passé qu'il se projette dans le futur sans négliger le présent. Il a besoin de se sentir appartenir à un groupe, à une équipe, d'être accepté par les autres, il a besoin aussi du contact avec les autres, il convient donc de le faire travailler en équipe mais aussi de témoigner de l'intérêt pour son travail.

1.6.3. Le contrôlant

Un individu plus réservé qui accorde davantage d'intérêts aux tâches à réaliser qu'aux gens et qui cherche le pouvoir, qui est plus dominant.

Il est déterminé, résolu et exigeant tant avec lui qu'avec les autres. C'est quelqu'un de concis, de clair et de concret qui est soucieux des objectifs qu'il se fixe ou qu'on lui fixe, il s'intéresse aux bénéfiques. C'est très souvent un électron libre dans le groupe qui ne supporte pas les situations où il n'a pas d'emprise ou encore lorsque l'on décide pour lui. En cas de conflit, il combat avec logique sans émotion. Ce type est résolument tourné vers le présent et privilégie le court terme. Il apprécie la ponctualité et le respect des délais.

Le contrôlant cherche à mettre en valeur son potentiel personnel, à montrer son efficacité. Il a besoin de s'exprimer, laisser parler son efficacité et lui donner des tâches challenge à relever. Il faut lui apprendre les relations humaines et l'empathie.

1.6.4. L'analysant

Un individu plus réservé qui accorde davantage d'intérêts aux tâches à réaliser qu'aux gens et qui respecte le pouvoir, qui est moins dominant.

Il est méthodique, minutieux, rationnel, exact et précis. C'est quelqu'un qui peut faire preuve de beaucoup de patience mais qui se montre parfois très froid avec les autres et souvent exigeant avec lui-même, il est pessimiste. C'est en général un suiveur dans le groupe, les situations d'urgence lui font peur car il faut agir vite. En cas de conflit, après analyse il fuit l'obstacle, il remplit sans émotions mais cherche des éléments et des arguments qui lui permettront de revenir à la charge. L'analysant s'inspire du passé pour préparer l'avenir, il a du mal à tenir les délais. Il a besoin de sécurité et de se sentir protégé tant physiquement que moralement.

Il convient aussi de lui donner des dossiers à long terme (et surtout) qui nécessitent des analyses complexes et prise de recul et le laisser travailler seul, c'est ainsi qu'il exprimera ses qualités. Il faut lui apprendre à s'extérioriser, à s'ouvrir aux autres et à tenir les délais.

Il y a lieu de noter qu'il n'y a pas de profil idéal des collaborateurs, chaque style dispose des qualités, des points forts et des points faibles, c'est le manager intermédiaire qui doit en tirer le meilleur de chaque style en choisissant le mode de communication adapté à leurs personnalités.

En conclusion de cette section, la communication managériale comprend l'ensemble des actions de communication portées par les managers intermédiaires à destination de leurs équipes afin d'obtenir leur adhésion aux projets de l'entreprise.

La mise en place d'une communication managériale du changement nécessite des démarches parfaitement formalisées. Le club PROCOM a conçu une démarche de

communication opérationnelle à destination des managers intermédiaires en utilisant une méthode participative.

Il est essentiel pour chaque manager intermédiaire de pouvoir identifier au mieux le profil de chacun de ses collaborateurs pour adapter sa communication à chacun d'eux.

SECTION 2 : LES FONDEMENTS D'UNE COMMUNICATION MANAGERIALE EFFICACE

Cette section présentera les compétences qu'un manager intermédiaire doit posséder et l'attitude qu'il doit montrer pour communiquer efficacement sur le changement avec ses collaborateurs, elle traitera aussi les principes sur lesquels le manager intermédiaire doit s'appuyer pour créer un climat favorable à l'échange et enfin elle abordera les fondements d'une communication positive.

2.1. Les compétences d'un manager communicant

Le manager intermédiaire est le chef qui connaît bien son équipe, il peut la guider, l'encourager, la motiver, l'orienter et lui donner du sens à son travail quotidien dans toutes les phases du changement. Le rôle d'un manager communicant est clé pour expliquer, préparer les esprits, mettre en valeur les ouvertures, guider et aussi pour écouter, comprendre, encourager, stimuler, faire participer, reconnaître et mobiliser les énergies vers des buts communs.

Sur le plan de la compétence, une communication efficace s'appuie essentiellement sur la capacité d'un manager à établir des relations avec son équipe, donc au-delà des compétences techniques, le manager intermédiaire doit aussi posséder des compétences relationnelles. Le manager doit posséder la capacité à comprendre, motiver et communiquer avec les autres, établir un rapport et guider les personnes pour leur faire *connaître* les problèmes et les objectifs¹.

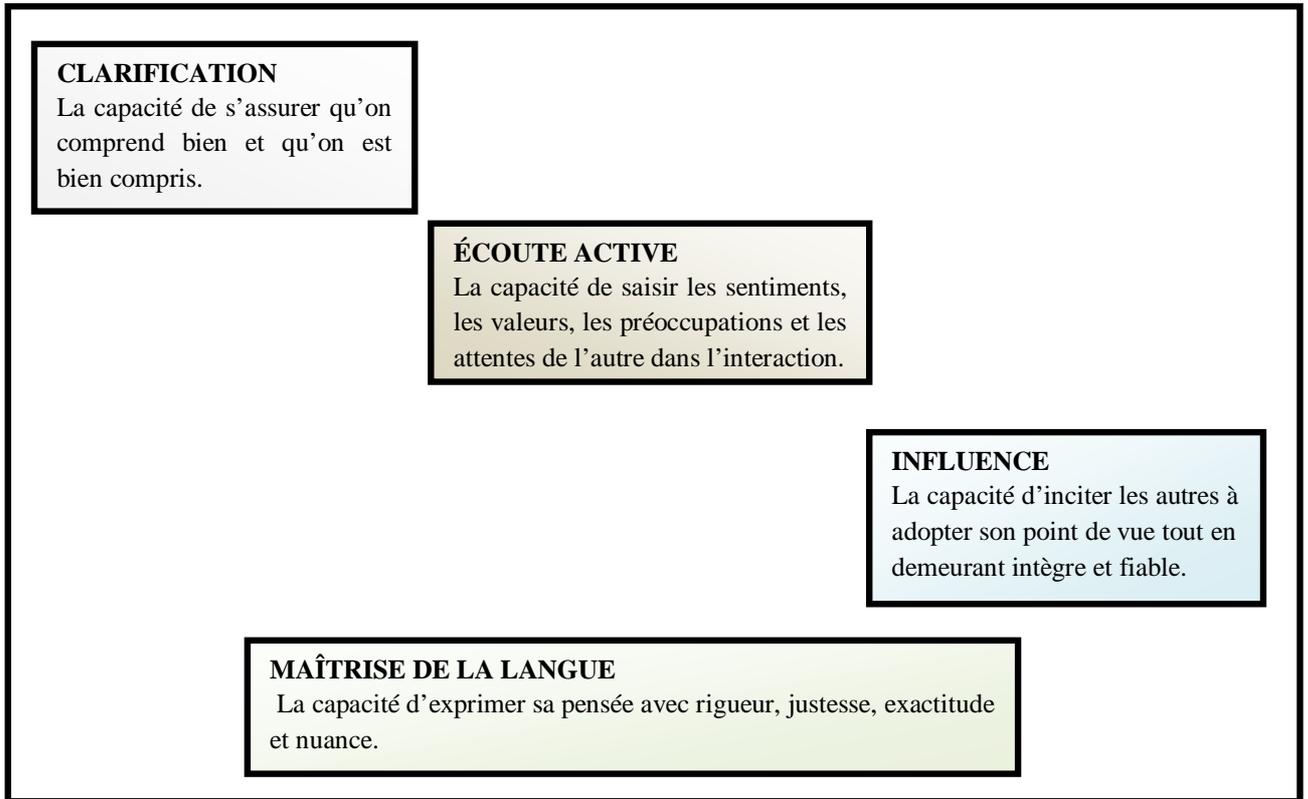
Les compétences relationnelles constituent l'ensemble des savoirs et savoir-faire, des pratiques et des techniques qui permettent d'entrer en relation avec autrui et de poursuivre cette interaction à la satisfaction des deux parties. Ces compétences relationnelles servent à collaborer avec l'entourage.

Pour communiquer efficacement, le manager intermédiaire doit *maîtriser* la langue. À cette compétence de base s'ajoutent trois compétences relationnelles principales : l'écoute active, la clarification et l'influence. Toutefois, la clarification et l'influence sont impossibles sans le recours à une écoute attentive et rigoureuse. L'écoute active se trouve donc au centre de ces compétences².

¹DILTS, (R) et CARRAT, (C) : *Leadership visionnaire : Outils et compétences pour réussir le changement, traduction de la 1^{er} édition américaine par caroline CARRAT, édition DEBOEK, Bruxelles, 2009, p11.*

²SOLANGE, (C) : *Guide d'auto développement des compétences en communication, programme de formation en communication à l'intention des ingénieurs, université du Québec à Montréal, 2^e édition, Montréal, 2002, p9.*

Figure n° 03 : Les compétences de base de la communication managériale.



Source : SOLANGE, (C) : *guide d'auto développement des compétences en communication, programme de formation en communication à l'intention des ingénieurs*, université du Québec à Montréal, 2^e édition, Montréal, 2002, p9.

2.1.1. L'écoute active

Savoir écouter, c'est être capable de s'ouvrir aux autres avec bienveillance et d'accueillir leurs émotions sans les rattacher à nos jugements, critiques et sentiments personnels¹.

L'écoute est une source de motivation pour les collaborateurs, elle permet au manager intermédiaire de comprendre son équipe, donc de choisir les bons leviers pour améliorer ses performances. L'écoute permet aussi d'adapter le mode et le contenu de ses communications au contexte et attentes des collaborateurs.

L'écoute active exige une véritable volonté et suppose une totale disponibilité de la part des managers intermédiaires, en effet écouter activement c'est² :

- Exclure ses propres idées et toute tentative d'interprétation ;
- Laisser s'exprimer son collaborateur sans l'interrompre ;
- Le questionner notamment par le biais de questions ouvertes ;
- Lui manifester son intérêt par des signes visuels et verbaux ;

¹CARRE, (C) : *Animer un groupe, leadership ; communication et résolution des conflits*, édition d'ORGANISATION, Paris, 2007, p165.

²CARLIER, (F) : *Réussir mon premier management d'équipe : animer avec succès, travailler son savoir-être, développer son savoir faire*, édition STUDYRAMAPRO, Paris, 2012, p97.

- Reformuler les propos des collaborateurs avec ses propres termes puis avec les siens ;
- Pratiquer l'empathie ;
- Être bienveillant et ouvert.

Cependant, l'écoute peut rencontrer des obstacles.

Le premier obstacle concerne l'aspect émotionnel. Quand le message des collaborateurs contient une critique qui touche directement ou indirectement le manager intermédiaire, il prend généralement une position défensive. Il commence à ne plus écouter avec objectivité, il a tendance alors à interrompre la parole et à déformer le contenu du message ou encore sélectionner les informations.

Le second obstacle d'écoute est la tendance d'entretenir un rapport de force lors des discussions, en effet le manager intermédiaire peut faire preuve de supériorité, ignore les propos de ses collaborateurs et impose ses points de vue.

Enfin, le manque d'intérêt porté par le manager intermédiaire au sujet abordé ou à son collaborateur. Il convient de noter qu'écouter activement ne signifie pas être tout à fait d'accord avec ce que dit son collaborateur. L'écoute active nécessite des efforts d'acceptation des points de vue des autres.

2.1.2. La clarification

Le manager doit être capable d'expliquer et de s'assurer qu'il est bien compris par ses collaborateurs. Les énoncés de comportement qui suivent donnent un aperçu de ce que comporte la clarification¹ :

- Développer l'équilibre entre la clarté et la concision ;
- Exprimer son avis, son analyse, ses recommandations d'une manière à être compris ;
- Faire la distinction entre l'essentiel et l'accessoire ;
- Poser des questions pertinentes au bon moment ;
- Encourager les autres à exprimer leurs points de vue ;
- Dissiper les malentendus, les incompréhensions ;
- Transmettre les informations pertinentes aux personnes concernées ;
- Obtenir des informations dont il a besoin ;
- Formuler clairement ses pensées ;
- Vulgariser les informations spécialisées.

2.1.3. L'influence

Tout manager doit être capable de convaincre les collaborateurs à faire ce que le sommet hiérarchie souhaite, il s'agit d'inciter les collaborateurs à voir les choses de son point de vue.

Les énoncés de comportement suivant donnent une idée de ce qu'est la capacité d'influencer²:

¹SOLANGE, (C) : op.cit, p10.

²IBID, p11.

- Tenir compte des préoccupations fondamentales et des sentiments profonds des autres pour les influencer ;
- Favoriser la collaboration ;
- Obtenir l'adhésion ;
- Démontrer l'enthousiasme ;
- Traiter les situations délicates sans susciter d'antagonisme ni d'hostilité;
- Faire les compromis appropriés ;
- faire monter la véritable confiance en soi.

2.1.4. La maîtrise de la langue

C'est la capacité d'exprimer sa pensée avec rigueur, justesse, exactitude et nuances. En effet, la communication de qualité nécessite la maîtrise de la langue, un vocabulaire riche et une syntaxe impeccable.

Il convient de noter qu'une personne perçue comme hautaine ou arrogante aura de la difficulté à promouvoir la collaboration, susciter l'adhésion, établir une relation de confiance, et ce malgré la richesse de son expression verbale. En revanche, pour une personne qui possède de fortes compétences relationnelles, la qualité de l'expression verbale constitue un atout indéniable¹.

Toute période du changement dans l'entreprise se caractérise par une grande sensibilité. Une bonne communication crée un climat propice et augmente la participation et l'implication des collaborateurs. Le manager intermédiaire doit posséder des capacités relationnelles qui permettent d'établir des rapports et faciliter l'échange avec les collaborateurs.

Au-delà des compétences relationnelles de base le manager doit avoir une grande capacité à gérer les situations émotionnelles délicates dans ses relations, il s'agit de l'intelligence émotionnelle.

2.1.5. L'intelligence émotionnelle

C'est l'ensemble des savoirs, savoir-faire et « savoir faire faire » qui permet de dompter l'émotion pour la transformer en affectivité résiduelle utile à bonifier les activités intellectuelles, afin de traiter des problèmes et surmonter des relations à forte charge émotionnelle².

Pour mener une communication objective, le manager intermédiaire doit canaliser ses émotions et les maîtriser dans une zone de contrôle ou cette affectivité peut être associée à l'intelligence, elle permettra d'analyser les problèmes qui surgissent et les résoudre³. Un manager qui communique bien doit maîtriser et contrôler ses émotions et avoir une capacité à gérer son stress (la maîtrise de soi) et aussi avoir de la confiance, la créativité ou encore l'intuitivité (conscience de soi).

¹SOLANGE, (C) : op.cit, p10.

²IMBERT, (M) : op.cit, p33.

³LABRUFFE, (A) : *Maîtriser le changement*, édition AFNOR, Paris, 2013, p80.

2.2. Les attitudes positives de la communication managériale

À chaque fois que le manager communique avec son équipe sur le changement, il doit se montrer :

- très confiant ;
- engagé totalement dans le processus du changement ;
- convaincu que son *équipe* peut relever le défi et réussir ;
- ouvert à l'échange et à la discussion ;
- compréhensif et reconnaissant des impacts négatifs du changement sur certains collaborateurs.

2.3. La règle d'or d'un manager communicant

Stewart LIFF¹ (2007) spécialiste américain de la gouvernance des organisations gouvernementales et des changements qu'elles affrontent a proposé une règle d'or qui comprend un ensemble de principes qui vont être appliqués avec attention et discernement lors d'un projet de changement² :

a. Traiter autrui avec respect

Au cours du processus de changement, le manager intermédiaire doit contrôler ses émotions et notamment la domestication de sa colère et des mouvements d'humeur, l'évitement des discours trop longs et des monologues qui les insupportent chez les collaborateurs, la réticence de saillies et l'abandon des bons mots qui créent tant de maux autour de lui et toute trace de ces attitudes féodales, massacrant, machiste, cette arrogance et cette suffisance qui peuvent faire tant de ravages autour des managers intermédiaires et qui ne facilitent guère voir pas du tout l'exigence de coopération au quotidien.

b. Reconnaître et valoriser le travail accompli

Le manager intermédiaire doit savoir reconnaître le mérite de ses collaborateurs. Si les collaborateurs ont réalisé des résultats vraiment exceptionnels, il doit les féliciter et exprimer combien il apprécie leur travail. En effet, rendre publique la performance individuelle d'un collaborateur est très motivant pour ce dernier. La reconnaissance est un moyen de maintenir un haut niveau de performance.

c. Savoir dire MERCI

C'est l'un des signes de reconnaissance les plus attendus par les collaborateurs qui s'efforcent de faire du bon travail, présentent des dossiers dans les délais, participent en réunion et coopèrent au quotidien, même un simple avis mérite ce merci qui est aliment majeur à des relations de qualité.

d. Admettre

Admettre que chaque salarié est fier d'appartenir à un organisme de travail qui réussit, possède une notoriété ou rend un service utile : il est donc naturellement « motivé » pour

¹Stewart LIFF est un consultant en management américain spécialiste dans la gestion des ressources humaines, gestion de la performance, gestion visuelle et développement de l'équipe.

²LABRUFFE E, (A) : op.cit, p29-38.

s'investir et donner le meilleur de lui-même à condition que ses besoins psychologiques fondamentaux (progression, reconnaissance, information, morale, expression, sens) soient régulièrement stimulés.

e. Communiquer quotidiennement

« Bonjour, comment ça va ? » a bien plus de valeur qu'un simple rituel. C'est une excellente manière d'évaluer chaque jour et de façon contenue dans quel état chacun des collaborateurs se trouve.

f. Manifester la sensibilité

Le manager intermédiaire doit être à l'écoute de leurs ressenties, il doit être convaincu qu'une apparence froide et distante démoralise les collaborateurs et empêche la confiance dont il a besoin pour obtenir leur coopération.

g. Traiter les problèmes

Le manager intermédiaire doit être convaincu que le discours n'est pas le meilleur moyen d'analyser le problème et encore moins de le traiter. Il existe toute une panoplie de méthodes pour poser, décortiquer un problème, trouver ses sources et d'autres méthodes encore pour trouver des solutions et choisir celle qui s'avère optimale.

h. Rester lucide

Le manager intermédiaire doit rester vigilant avec les collaborateurs qui essayent de l'endormir avec les mêmes excuses pour se plaindre. Une partie de ces plaintes doit lui donner l'occasion d'avoir des entretiens de régulation pour redéfinir les règles du jeu. Il doit faire preuve d'une intelligence affective au niveau requis pour se détacher du choc affectif et museler les réactions émotionnelles.

Le manager doit profiter aussi de ces entretiens pour passer des accords avec ses collaborateurs afin de les faire engager dans des plans d'action constructifs contrôlés étape par étape, ponctués par des encouragements au fur et à mesure.

i. État d'esprit positif

Imprégner de cet état d'esprit positif et pratiquer la méthode de communication qui en découle pour prévenir les conflits et essaimer les relations des coopérations tout en permettant aux collaborateurs de s'engager dans l'action avec détermination, encourager par la patiente démonstration de l'attitude bienveillante et tonique des managers.

j. Donner une boussole pour arriver à bon port

Les valeurs et la philosophie que les managers affirment à toute occasion permettent aux équipes de se souder autour de son leadership et de garder le cap malgré les aléas.

Afin que la communication des managers intermédiaires soit efficace tout au long du projet de changement, il est important que les managers s'appuient sur cet ensemble de principes qui facilitent l'échange et la transmission des messages.

2.4. La communication positive

Une communication managériale est une communication positive. La communication positive permet au manager intermédiaire de mieux échanger avec ses collaborateurs, c'est une manière d'aborder les sujets d'une façon à construire un dialogue constructif engageant l'ensemble des collaborateurs dans le projet du changement.

Une communication managériale positive repose sur six fondements¹ :

- Un état d'esprit ouvert pour faire d'abord exprimer totalement autrui, afin de *connaître* ses attentes, besoins et contraintes².
- Un comportement manifesté par des gestes ouverts, envoyant ainsi un message d'accueil de l'autre et de satisfaction concernant la rencontre qui s'annonce.
- Intervenir d'une façon affirmative en choisissant bien son vocabulaire. Le manager utilise des formulations affirmatives, une syntaxe positive et un effort constant.
- Les propos négatifs d'autrui se manifestent par des objections, des questions pièges et des critiques que le manager s'efforce de transformer en valeurs de convergence et de progression de dialogue.
- S'exprimer d'une façon factuelle afin de rester toujours dans le sujet et de faire revenir les collaborateurs qui pourraient s'échapper dans les grandes idées générales, le manager doit apporter des preuves matérielles, des faits et des exemples concrets.
- Adopter une démarche rigoureuse, le manager doit préparer minutieusement les sujets à aborder, identifier les points forts et les arguments majeurs et choisir les supports de communication appropriés.

En conclusion de cette section, une communication managériale efficace doit être une communication positive, elle s'appuie essentiellement sur la capacité d'un manager à créer un rapport de confiance avec son équipe, donc au-delà des compétences techniques, le manager intermédiaire doit aussi posséder des compétences relationnelles qui sont : l'écoute active, la clarification, l'influence, la maîtrise de la langue et l'intelligence émotionnelle. Il est important aussi que le manager s'appuie sur un ensemble de principes qui facilitent l'échange et la transmission des messages avec ses collaborateurs.

SECTION 3 : LES MOYENS DE LA COMMUNICATION MANAGERIALE

Il existe de nombreux outils de communication qu'un manager intermédiaire peut utiliser pour échanger avec son équipe sur le changement.

Cette section présentera en premier lieu les outils de la communication managériale généralement utilisés durant la conduite du changement dans l'entreprise et en second lieu les critères sur lesquels un manager intermédiaire doit se baser pour choisir parmi ces outils.

3.1. Les moyens de communication mis au service du manager intermédiaire

Il existe différents moyens de communication qui sont mis au service des managers intermédiaires.

¹LABRUFFE, (A) : op.cit, p101-104.

²IMBERT, (M) : op.cit, p32.

3.1.1. Le PITCH

Une technique de communication, c'est un concept anglo-saxon « elevator pitch », car le message est censé être délivré le temps de grimper en ascenseur. Parfois appelé argumentaire clair, c'est une présentation dynamique du projet, elle doit durer au maximum deux minutes et/ou ne pas excéder 150 à 200 mots¹. Il s'agit pour un manager intermédiaire de pouvoir se vendre ou défendre le projet avec un maximum d'impact en présentant ses idées et arguments avec efficacité à ses collaborateurs en quelques minutes. Il vise principalement à :

- provoquer de l'intérêt au sujet du changement ;
- éveiller la curiosité des collaborateurs ;
- susciter l'envie d'en savoir plus sur le changement.

Un pitch repose sur les éléments suivants :

Pourquoi ? → Quel est l'objectif du pitch? Quelles sont les attentes du pitcheur?

Comment ? → Les moyens permettant de mettre en place le projet ou l'idée développée dans le pitch

Pour qui ? → A qui s'adresse, non pas le pitch, mais le projet ou l'idée qu'il contient ?

Qui ? → Présentation du locuteur qui légitimise sa présence et le pitch qu'il présente

Quoi ? → L'idée de base, le contenu que l'on veut promouvoir, ses avantages, ce qui le différencie (le rend unique ou meilleur).

Il est parfois utile d'y ajouter les précisions suivantes :

- **Où?**
- **Quand?**
- **Combien?**

Pour être efficace, un pitch doit captiver son auditoire. Le manager doit jouer sur la combinaison de trois axes de l'art de convaincre²:

a. L'ethos (la capacité de persuasion résultant de la personnalité du manager)

L'image que l'on donne de soi à travers le discours. Il sert à légitimer sa présence, à persuader de son expertise dans le domaine concerné, il donne une légitimité certaine à celui qui fait le pitch.

¹MOCH, (O) : op.cit, p52.

²IBID, p54.

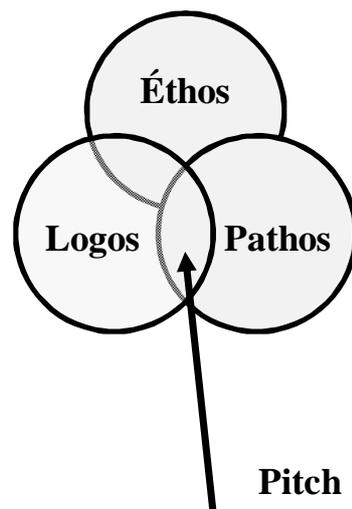
b. Le pathos (intelligence émotionnelle)

Jouer sur les émotions de l'auditoire, il s'agit de faire ressentir sa passion, ses sentiments. Il peut s'exprimer par le biais de l'humour, de la surprise, de l'appel aux souvenirs....

c. Le logos (persuasion par le raisonnement)

C'est la logique, l'argumentation qui doit convaincre l'auditoire.

Figure n° 04 : Trois axes de l'art de convaincre



Source : Moch, (O) : *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs : Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*, édition EDIPRO, Liège, 2015, p54.

Le pitch n'est que le début d'un grand défi, c'est le petit souffle qui va aider le manager intermédiaire à stimuler l'intérêt des collaborateurs au projet du changement, il peut être suivi d'un court jeu de questions/réponses pour approfondir et détailler certains sujets. Le pitch correspond à l'étape du choc dans la courbe de deuil du changement, c'est durant cette phase que le manager intermédiaire présente généralement le changement, sa nécessité, ce qui va apporter de plus pour l'entreprise et sur le plan personnel afin de pouvoir surmonter le déni, la colère et la peur des collaborateurs tout en suscitant leur volonté à changer.

3.1.2. Les réunions d'équipes

C'est l'outil le plus classique de la communication, lors de la période du changement, il est indispensable et irremplaçable pour le manager intermédiaire parce qu'il permet l'échange et la transmission des informations (réunion d'information) ou encore la confrontation des idées (réunion de discussion) avec ses collaborateurs.

Le manager intermédiaire fait appel à cet outil généralement pour :

- encourager les discussions sur le changement ;
- résoudre les problèmes en cas de blocage ;
- encourager le travail en groupe et l'esprit d'équipe.

a. Les types des réunions

Il existe trois grands types de réunions¹ :

- **Les réunions d'information ascendante ou descendante** : ascendante au cours de laquelle le manager transmet une information à toute ou à une partie de son équipe. Descendante, durant laquelle les collaborateurs transmettent de l'information à leur manager et font le point sur l'avancement du dossier.
- **Les réunions fixes** : sont les réunions classiques.
- **Les réunions de résolution des problèmes (exceptionnelles)** : relèvent plus d'une réflexion en commun autour d'un problème collectif à résoudre.

b. Les 3P d'une réunion efficace

Les 3P d'une réunion efficace sont : la préparation, le pilotage et la production.

- La préparation

L'organisation d'une réunion concernant les sujets du changement nécessite une préparation minutieuse et particulière dans la mesure où elle tient compte de la pertinence de la contribution possible de chaque collaborateur.

Le manager doit préparer la réunion pour la rendre efficace².

- Objectif affiché ;
- Ordre du jour établi ;
- Durée annoncée ;
- Participants identifiés ;
- Logistiques maîtrisées.
-

- Le pilotage (la gestion et la conduite de la réunion)

Le manager doit d'abord s'imposer comme pilote afin que chaque participant admette son pouvoir de mener les débats, les résumer et les orienter et surtout faire progresser les échanges au regard des objectifs³.

Le manager doit savoir adapter son discours et ses mots aux objectifs de la réunion. Une réunion d'information nécessite un discours directif, visant à faire parvenir l'information aux membres de l'équipe. Alors qu'une réunion de résolution d'un problème nécessite la participation des collaborateurs et une écoute active de sa part.

Le manager doit aussi savoir gérer les personnalités de ses collaborateurs en identifiant leurs profils à l'avance. Le collaborateur qui manifeste des signes de désintéressement au sujet, il ne doit pas être ignoré ou met à l'écart. Au contraire, l'importance de détecter les causes de son désintéret en l'invitant à exprimer son opinion et à expliquer les raisons de son attitude afin d'y remédier aux problèmes. Ces situations sont souvent rencontrées lors des

¹CARLIER, (F) : op.cit11, p124.

²IMBERT, (M) : op.cit, p159.

³CARLIER, (F) : op.cit, p126.

réunions consacrées au projet du changement. C'est une forme de manifestation des résistances à laquelle le manager doit se préparer à l'avance.

Aussi, il arrive parfois qu'une ou deux voix particulièrement contestataires puissent donner le ton pour le groupe entier et favoriser la discussion stérile. Bien que l'expression des préoccupations au sujet du changement soit nécessaire, le contestataire peut rendre ce processus destructeur.

- **La production** (le compte rendu)

Une fois les échanges terminés, il s'agit pour le manager de faire le bilan de la réunion (décisions prises, des échéances et des points à aborder à la prochaine réunion). Le compte-rendu de réunion doit être diffusé auprès des collaborateurs.

Les réunions sont des outils de communication très utilisés dans les entreprises, elles constituent une occasion pour créer un climat favorable à l'échange sur le changement. Le manager profite aussi de ces moments pour reconnaître les efforts et féliciter les collaborateurs (feed-back constructif) qui ont réalisé des bons résultats pour leur donner la reconnaissance attendue, entretenir leur motivation et encourager les autres à fournir plus d'efforts. Un bravo! Voir un simple merci constitue un capital précieux pour qu'un collaborateur ainsi récompensé par la parole du chef se mette au travail avec entrain et redouble d'efforts¹.

Cependant, lorsque les effets du changement sont personnels, il est préférable qu'ils soient abordés individuellement et en privé. En effet, il y a certains sujets que le manager ne peut pas les discuter en public. Par exemple, dans le cas d'un licenciement (compression des effectifs suite à un changement), il n'est pas opportun de l'annoncer devant tout le monde.

3.1.3. Le One-on-One

C'est une conversation en face à face entre le manager intermédiaire et son collaborateur, appelé aussi l'échange en «tête-à-tête», il permet d'explorer en profondeur les sentiments, les idées et les réactions des collaborateurs face au changement.

Cet outil est utilisé lorsque :

- le changement a des effets personnels et provoque des réactions émotionnelles fortes chez le collaborateur ;
- le collaborateur a des difficultés à s'exprimer en public ;
- il y a un travail précis avec un collaborateur bien déterminé ;
- le manager veut transmettre au collaborateur des informations en privé.

Le one-on-one donne plus de confiance au collaborateur qui reçoit le message, il se sentira plus impliqué au sujet.

3.1.4. L'Écrit pour être lu

L'écrit est partout dans l'entreprise, Le manager doit maîtriser les bases de l'expression écrite, il doit être capable de synthétiser les informations et de structurer les idées clés.

¹LABRUFFE, (A) : op.cit, p85.

Le manager n'écrit pas un texte pour qu'il soit lu par les récepteurs, mais pour qu'il soit entendu et compris¹.

Le manager prend soin de la langue, de la forme et du contenu.

- Il doit utiliser un vocabulaire simple, courant et précis avec des phrases courtes et bien construites.
- Le message doit être organisé en trois temps (introduction, développement, conclusion), l'écriture des paragraphes doit être claire et aérée, pour aider le lecteur à lire et à respirer.
- Le contenu du message doit préciser ce que le manager attend du collaborateur en donnant avec précision les renseignements qui lui sont nécessaires.

Le manager fait recours à l'écriture lorsqu'il a besoin :

- de diffuser des informations ponctuelles, simples ne demandant ni argumentation, ni explication, ni mise en perspective (note d'information) ;
- de donner une directive ou une instruction (note de service)
- transmettre des messages personnalisés (lettre au personnel)
- d'établir un compte rendu ou un extrait de la communication pour la référencer.
- célébrer les succès et reconnaître les efforts des collaborateurs (journal interne)

3.1.5. Les présentations orales

Les managers intermédiaires sont souvent chargés de faire des présentations pour expliquer le projet du changement et ses étapes à leurs équipes. Ces présentations constituent une occasion pour transmettre aux collaborateurs les messages et les souhaits du top-manager. La présentation réussie comprend trois éléments essentiels :

- a. Le contenu** : doit être adapté et structuré en points clefs clairement définis pour les collaborateurs d'une façon à ce qu'ils comprennent ce que le manager veut obtenir d'eux.
- b. Le support** : la présentation est accompagnée par un support (souvent le Powerpoint) qui doit être léger et aéré, contenir des informations essentielles sous forme de mots clés mais certainement pas une litanie des slides surchargés de textes qui devient vite illisibles ou pire encore inintéressants².
- c. Story board** : pour réussir la présentation, le manager doit attirer et captiver ses collaborateurs par son discours. Un scénario de la présentation doit être construit et doit clairement préciser ce qui *apparaîtra* on screen et ce qui sera of screen, c'est construire un story board qui est une structuration des idées qui évite d'aller dans tous les sens³.

3.1.6. Les natifs numériques

La communication numérique (messagerie électronique, newsletter, intranet, site internet, réseaux sociaux, blog, SMS, vidéo.....) au sein des entreprises n'est plus un phénomène de mode mais bel et bien une réalité qui s'impose. Maîtriser ces outils devient un impératif pour les managers intermédiaires. C'est des moyens pertinents pour informer ses

¹CARRE, (C) : op.cit, p197.

²MOCH, (O) : op.cit, p67.

³IBID, p69.

collaborateurs de manière directe, dynamique et rapide sur l'avancement du projet du changement.

3.1.7. Les évènements festifs

En période du changement ces événements interviennent généralement dans la dernière phase. Le manager intermédiaire peut organiser des séminaires ou des journées pour célébrer les succès réalisés. Il s'agit d'un bon moyen pour rassembler les collaborateurs afin de reconnaître leurs efforts et les remercier. Le manager profite aussi de ces moments pour partager des expériences par les témoignages des acteurs du changement. L'organisation de ces événements est souvent lourde et coûteuse et nécessite un plan de communication spécifique.

3.2. Le choix des moyens de la communication managériale

Les managers intermédiaires doivent bien choisir le support idéal pour une communication efficace. En période de changement, la communication directe en face-à-face qui favorise l'échange et l'expression orale est qualifiée la plus riche par son potentiel d'informations multiples et sa possibilité de feed-back immédiat. Les réunions et les entretiens sont les meilleurs moyens pour tisser un lien de confiance avec les collaborateurs, ils sont considérés comme des moments importants pour écouter, expliquer, convaincre et rassurer. FIDLER et JOHNSON (1984) soutiennent cette idée dans leur recherche sur la communication du changement, penchés sur l'utilisation d'un type de média particulier, ils favorisaient l'utilisation des médias permettant l'échange interpersonnel pour réduire les risques et la complexité associée au changement¹.

Aussi, le type du support utilisé par le manager intermédiaire peut être choisi en fonction de l'information qu'il souhaite véhiculer, les informations simples et rapides peuvent être transmises par écrit (note d'information, note de service) ou par outils numériques (newsletter, courriers électroniques) quant aux informations complexes qui nécessitent des explications et des éclaircissements, le one-on-one, les réunions et les présentations priment.

Des recherches ont également été menées sur le choix du mode de communication en fonction des types de changement, par exemple² : pour les fusions/acquisitions, les employés avaient une préférence pour les communications personnelles en face-à-face par rapport aux communications par téléphone ou par écrit (KRAMER *et al.* 2004), MCKINLEY et SCHERER (2000) estiment que les cadres doivent élargir leur utilisation de moyens de communication durant les périodes de restructuration. Pour LEWIS (1999), durant un changement planifié, les réunions en petits groupes informels et les réunions générales d'information étaient privilégiées.

Les moyens de la communication sont à choisir aussi avec précaution et à évaluer sous l'angle de leur mise en œuvre. Le manager doit s'interroger sur la pertinence de ces supports pour la cible considérée, la facilité de la mise en œuvre et la capacité de les maintenir tout au long de la période considérée³.

¹DOAJEAN, HANBURSION, LANBOTTE, SCIEUR : *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période du changement*, université catholique de Louvain, Belgique, 2012, p57.

²IBID, p56-57.

³DO ESPIRITO, (T) : *La communication du changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, éditions CFPJ, Paris, 2006, p66.

3.2.1. Le choix des moyens de communication en fonction des phases du changement

Le manager peut aussi choisir les moyens de sa communication selon les caractéristiques de chacune des phases du changement de la courbe de deuil d'Elisabeth KÜBLER-ROSS.

a. Le choc : informer

Le but dans cette phase est de faire *connaître* le changement. Le manager intermédiaire doit expliquer le changement et rassurer ses collaborateurs, il favorise l'échange à travers la communication orale et directe (pitch, réunion, one-on-one, présentations), il utilise aussi les supports écrits pour rappeler (lettres, brochure explicative) et les supports numériques pour diffuser rapidement les informations urgentes permettant de réduire l'incertitude et l'ambiguïté et surtout éliminer les rumeurs (Newsletter, intranet...).

b. La remise en question : guider

Cette phase consiste à faire comprendre le changement. Le manager intermédiaire fait appel toujours à des réunions pour informer sur le déroulement du changement, détecter les problèmes pour les résoudre et répondre aux questions pour éclairer au maximum les choses, il peut utiliser aussi l'affichage pour diffuser les indicateurs de suivi du changement et les supports numériques (newsletter, intranet.....) pour publier les dernières nouvelles sur l'évolution du processus.

c. La remobilisation : encourager

Il s'agit de faire adhérer au changement. Le manager intermédiaire doit soutenir son équipe, il fait appel toujours à des réunions avec ses collaborateurs pour valoriser les résultats enregistrés et les encourager à donner de leurs mieux, il utilise aussi les supports numériques et écrits pour évoquer les progrès et les premiers succès (newsletter, des vidéos, journal interne).

d. L'engagement : reconnaître

Le manager intermédiaire utilise les événements festifs (séminaires, forum,..) et les supports écrits (brochure, journal interne, livre spécial) pour fêter les réalisations, les réunions pour reconnaître les efforts, continuer à motiver et informer sur les étapes suivantes et ce qui reste à accomplir.

En conclusion de cette section, les moyens de communication mis à la disposition des managers intermédiaires sont très nombreux et diversifiés (oraux, écrits, numériques...). Toutefois, il s'avère que ces moyens de communication ne sont pas toujours pertinents. Le manager intermédiaire doit savoir choisir soigneusement durant toute la période du changement les meilleurs outils qui lui permettent de diffuser et faire passer son message en toute efficacité.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, La communication managériale est un moyen pertinent pour créer un environnement propice à l'échange sur le changement dans l'entreprise, elle permet aux managers intermédiaires de transmettre aux collaborateurs les messages stratégiques de la direction générale et de diffuser le sens du changement. Cette communication consiste à informer, expliquer et guider leurs collaborateurs afin de surmonter leurs peur et résistance dans le but de les convaincre à participer au changement.

Les managers intermédiaires doivent posséder des compétences relationnelles leur permettant de développer des relations solides avec leurs équipes. Ils doivent être à l'écoute active et permanente de leurs collaborateurs, se montrer exemplaires, puissants, confiants et convaincus de leur réussite. Ils doivent aussi savoir choisir les moyens de communication efficaces et adaptés aux différentes situations rencontrées.

Toutefois, il y a lieu de noter que la construction d'une communication managériale efficace n'est pas souvent une chose facile, il s'agit d'un travail transversal de coordination entre les services de la communication, les managers intermédiaires eux-mêmes et les ressources humaines. En effet, Cette communication managériale est à la croisée entre la communication interne à l'entreprise et la gestion des ressources humaines. La fonction ressources humaines consiste à trouver des solutions qui permettront aux managers de développer et améliorer leurs capacités relationnelles. Quant à la fonction de communication, elle joue un rôle de soutien et de conseil en offrant les dispositifs nécessaires et en aidant les managers intermédiaires à choisir les meilleurs moyens pour communiquer efficacement avec leurs équipes.

CHAPITRE III

***LA PRESENTATION DE LA SCMI MEFTAH
ET DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE***

Introduction

Afin de mener une étude pratique sur notre thème de recherche, nous avons choisi comme étude de cas la SCMI Meftah, une société algérienne de production et de commercialisation du ciment. Cette société est détenue à 65 % par le groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA) et à 35% par le groupe français Lafarge leader mondial des matériaux de construction depuis 2008.

Notre méthodologie de recherche comprend une étude qualitative avec comme outils l'analyse des documents fournis par la société, l'observation et les entretiens semi-directifs. Cette étude qualitative sera complétée par une enquête quantitative à travers un questionnaire destiné à certains employés de la SCMI Meftah notamment les utilisateurs de l'ERP.

L'objectif de ce chapitre est de présenter la SCMI Meftah et la méthodologie de recherche, il comprend trois sections, la première sera consacrée à la présentation de la SCMI Meftah et son partenaire le groupe Lafarge, la deuxième traitera l'organisation de la SCMI Meftah et la troisième présentera notre méthodologie de recherche.

SECTION 1 : LA PRESENTATION DE LA SCMI MEFTAH ET DE SON PARTENAIRE LE GROUPE LAFARGE

Cette section présentera la SCMI Meftah et le groupe Lafarge, le type de contrat de partenariat conclu entre eux ainsi que quelques résultats réalisés par la société.

1.1. La présentation de la SCMI Meftah

La société des ciments de la Mitidja (SCMI Meftah) est une société par actions (SPA), à capital social de 1 400 000 000, 00 DA détenu à 65 % par le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) et à 35% par le groupe Lafarge depuis septembre 2008.

L'activité principale de la société est la production et la commercialisation du ciment gris (CPJ 45).

La SCMI Meftah est localisée à proximité de la route n° 29 reliant la commune de Meftah à celle de Khemis El Khechna. Elle est implantée dans la commune de Meftah, daïra de Meftah, wilaya de Blida.

1.1.1. L'effectif

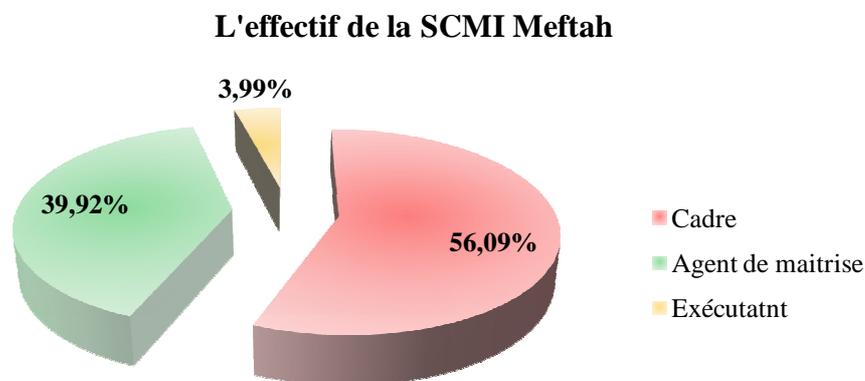
La SCMI Meftah emploie 476 employés répartis comme suit :

Tableau n° 01 : L'effectif de la SCMI Meftah

Catégorie	Nombre	Pourcentage
Cadre	267	56,09%
Agent de <u>maîtrise</u>	190	39,92%
Exécutant	19	3,99%
Total	476	100%

Source : DRH de la SCMI Meftah 2016

Figure n° 01 : L'effectif de la SCMI Meftah



Nous remarquons que plus de la moitié de l'effectif de la SCMI Meftah est composée de cadres (56.09%).

1.1.2. La création

La SCMI Meftah a été réalisée à partir de 1970, dans le cadre du plan quadriennal 1970-1973. Le projet a été individualisé par décision n° 71-20 du 10 mars 1971. La formule de réalisation retenue est celle du lot par lot. Sa réalisation s'est élevée à 680 000 000 DA contre une prévision de 336 600 000 DA.

Le projet de la cimenterie a été réalisé par SURVER NENNINGER et CHENERVET (SNC). Les principaux constructeurs de ce projet ont été : KHI (KAWASAKI HEAVY INDUSTRIES LTD) et FCB (FIVES CAIL BABCOCK).

1.1.3. Le lancement

Le lancement de l'activité de la SCMI Meftah s'est fait selon les étapes suivantes :

- le démarrage de l'atelier cru le 31 janvier 1975 ;
- l'allumage du four le 06 mai 1975 ;
- la production du ciment le 01 septembre 1975 ;
- la commercialisation du ciment le 06 novembre 1975 ;
- entrée en partenariat avec le groupe Lafarge en septembre 2008.

1.1.4. Le rappel historique

- **Entre 1967 et 1983** : cette période a connu la restructuration de la Société de Matériaux de Construction (SNMC) et la rénovation des équipements de l'usine. L'usine de Meftah dépendait de la SNMC.
- **Entre 1983 et 1995** : la SNMC fut réorganisée par secteur d'activité et la filière ciment éclatée en quatre entreprises à raison d'une entreprise par région : Ouest – Chlef – Centre – Est. L'unité de Meftah dépendait de l'entreprise du Centre.
- **1996** : mise en place des holdings publics en remplacement des fonds de participation. Les sociétés de ciment ont alors été mises dans le portefeuille du Holding Bâtiment et Matériaux de Construction (BMC).
- **2002** : mise en place des sociétés de gestion des participations en remplacement des holdings et mise en œuvre de la privatisation des EPE. La SGP GICA « Industrie des Ciments » a hérité, des quatre groupes régionaux et de leurs filiales.
- **2008 : Partenariat** Lafarge – GICA pour l'usine SCMI de Meftah.
- **2009** : création du GICA, sous forme de société par actions au capital de 25 358 000 000 DA, avec la vocation de la gestion du portefeuille de vingt trois filiales et deux prises de participations.

1.2. La présentation du groupe Lafarge

Le Groupe Lafarge est une entreprise française leader mondial des matériaux de construction, il occupe une position de premier plan dans chacune de ses activités : Ciment, Granulats, Béton et Plâtre. Avec 63 000 collaborateurs, le Groupe est présent dans soixante et un pays.

En 2015, il a réalisé un chiffre d'affaires de 12,843 milliards d'euros¹. Lafarge est la seule entreprise du secteur de la construction répertoriée dans la liste des cent multinationales les plus engagées en matière de développement durable. Il est le n°1 des ciments et des granulats et n°3 du béton & du plâtre.

Le groupe Lafarge a été introduit en bourse en 1923 et fait partie de l'indice CAC 40 sur le NYSE Euronext Paris, compartiment A.

Le groupe Lafarge dispose d'un premier centre de recherches des matières de construction au niveau mondial. Il considère l'invention de ses principales préoccupations pour le développement au service de la construction et de l'urbanisme.

1.2.1. La répartition du capital du groupe Lafarge

Le capital du groupe Lafarge est reparti comme suit :

- 75,3% Institutionnels étrangers ;
- 12,9% Institutionnels français ;
- 11,7% Actionnaires individuels ;
- 0,1% Auto-détention ;
- Nombre de titres : 287 272 059 ;
- Capitalisation boursière : 15, 318,91 milliards d'€

1.2.2. Le groupe Lafarge en Algérie

L'historique du groupe Lafarge en Algérie se résume comme suit :

- **2002**: Partenariat COLPA Lafarge – Cosider, production de plâtre à Bouira.
- **2003** : Démarrage de la cimenterie de M'sila, La plus importante en Algérie.
- **2007** : Construction de la première ligne de ciment blanc et lancement de l'activité Béton et Granulats.
- **2008** : Démarrage de la nouvelle ligne de Ciment gris à Oggaz.
- **2010** : Nouvelle gamme produits «Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki ».

¹ www.lafarge.com, (22/02/2016 à 08h34).

- **2013** : Lancement de la première enseigne de vente de matériaux BATISTORE, inauguration du premier laboratoire de développement de systèmes constructifs en Afrique, démarrage à M'sila du cinquième broyeur.
- **2014** : Partenariat CILAS et lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra.
- **2015** : Lancement du ciment à haute performance technico- économique SARIE.

1.3. Le type de contrat entre la SCMI Meftah et le groupe Lafarge

Le contrat entre la SCMI Meftah et le groupe français Lafarge s'inscrit dans le cadre du processus de privatisation de cette usine et prévoit aussi le management par Lafarge de la cimenterie, pendant une durée de dix ans. Un programme d'investissement sera mis en œuvre visant à la modernisation de la cimenterie.

1.3.1. Les objectifs du contrat

Les objectifs du contrat sont :

- l'amélioration de la gestion de l'entreprise ;
- l'amélioration de la capacité productive de l'usine ;
- l'amélioration des performances environnementales ;
- assurer la sécurité au travail ;
- créer une nouvelle image de la SCMI Meftah auprès des employés et des clients.

1.3.2. Les projets de la SCMI Meftah depuis son partenariat avec le groupe Lafarge

En vue de réaliser ses objectifs, différents projets ont été lancés dans le cadre de ce partenariat. En 2011 un plan directeur d'aménagement de la cimenterie a été lancé, ce plan fait partie d'un grand projet appelé « Meftah 2014 » qui comprend des actions touchant tous les domaines de l'entreprise. Plusieurs actions ont été lancées pour rehausser l'image de l'entreprise.

a. L'amélioration de l'aspect visuel

- Couronnement des orages de grande hauteur ;
- Nettoyage de l'usine et recyclage des déchets ;
- Aménagement des espaces verts et de détente.

b. L'amélioration de la sécurité

- La rénovation du mur de la société et sa sécurisation,
- Rénovation de l'entrée de l'usine ;
- Signalisation des zones et des édifices ;
- Améliorer la séparation entre la zone de la production industrielle et la zone des visiteurs à travers la mise en place de doubles entrées ;
- Introduction d'un parcours spécifiquement piéton afin d'assurer une sécurité optimale lors des déplacements dans l'usine.

c. L'amélioration du service client

- Création d'un espace convivial (zone de détente pour les transporteurs en attente) ;
- Gestion des contrôles des entrées et des sorties des transporteurs pour éviter un flux trop important et une attente trop lente ;
- Amélioration du service client et construction d'un nouveau poste commercial.

d. L'amélioration de la production

- Mécanisation des procédés de chargement des expéditions pour augmenter la production et diminuer les temps de chargement ;
- Pour faciliter les échanges interservices une nouvelle ligne de production sera intégrée harmonieusement à ligne déjà existante ;
- Construire de nouveaux bâtiments afin d'éviter la discrimination du personnel sur le site.
- Démolir les bâtiments vétustes et inadéquats ;
- Créer un espace de formation avec des équipements modernes.

Aussi, d'autres projets ont été lancés pour améliorer la gestion de l'entreprise, tels que le projet « Noor » en 2012 qui consiste à mettre en place un progiciel ERP et le projet GED (gestion électronique des informations des documents existants) pour une nouvelle stratégie d'archivage.

1.4. La SCMI Meftah en chiffres

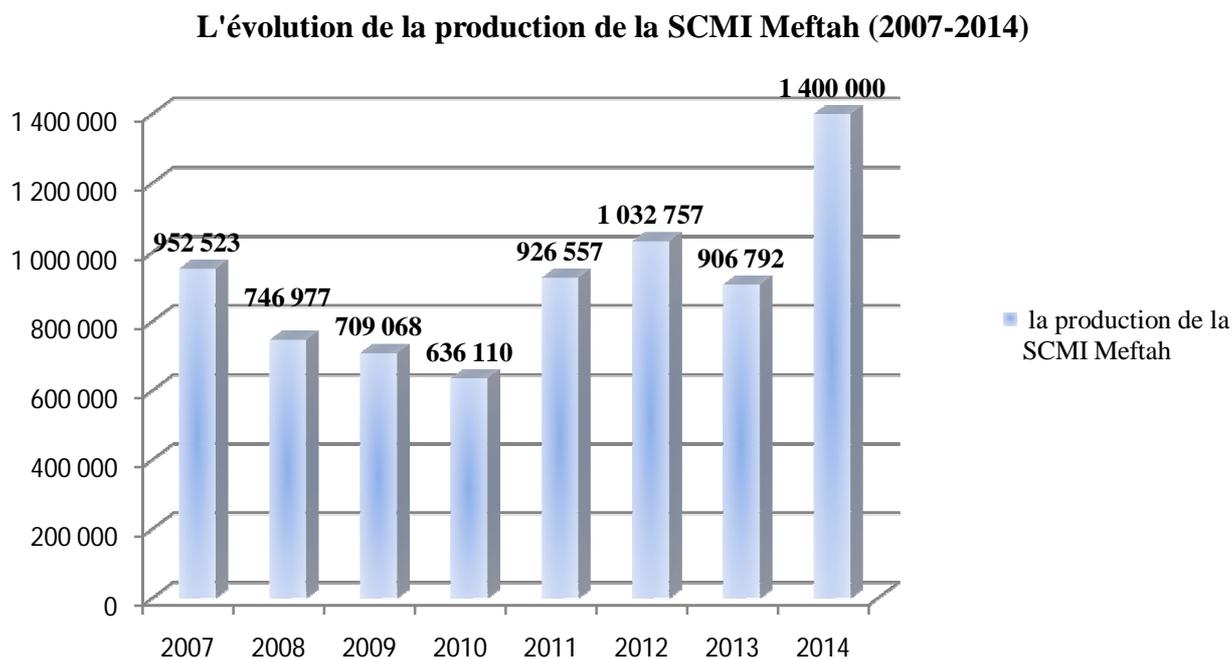
Nous présentons quelques chiffres concernant l'évolution de la production et du chiffre d'affaires de la SCMI Meftah.

1.4.1. L'évolution de la production de la SCMI Meftah

Tableau n° 02 :L'évolution de la production de la SCMI Meftah (2007-2014)

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Production (tonnes)	952 523	746 977	709 068	636 110	926 557	1 032 757	906 792	1 400 000

Source : DAC de la SCMI Meftah

Figure n° 02 : L'évolution de la production de la SCMI Meftah (2007-2014)

Nous remarquons que la production de la SCMI Meftah est passée par deux cycles :

De 2007 à 2010 une diminution de la production en raison de l'arrêt de la production à cause de la rénovation des fours, des accidents ou encore suite à une décision politique comme celle du ministre de l'environnement en 2008.

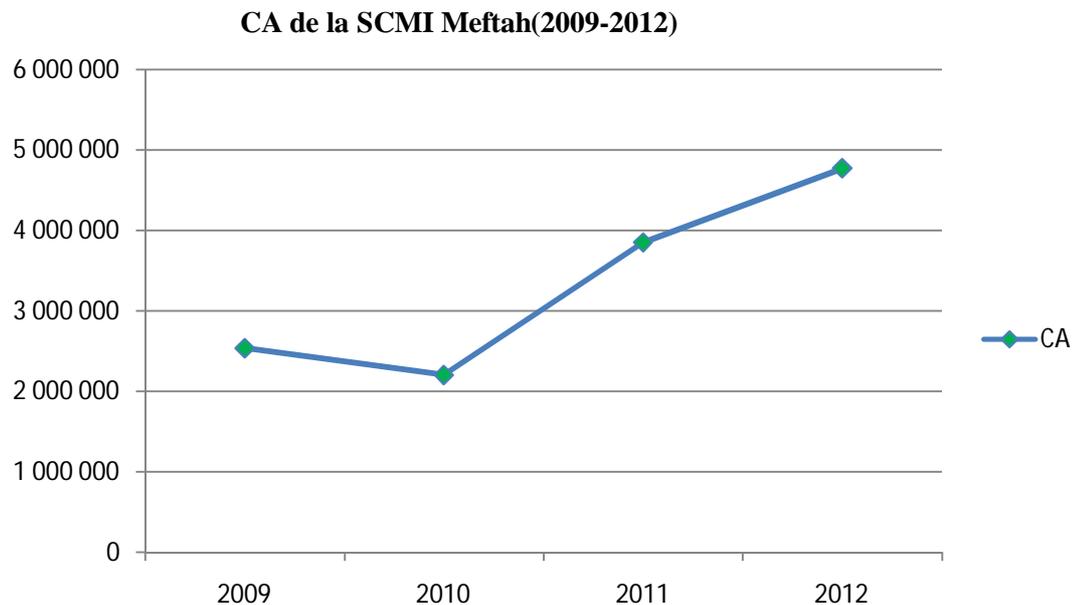
De 2011 à 2014 la production est passée de 926 557 à 1 400 000 tonnes en raison des grands projets de renouvellement des équipements qui ont été lancés après le partenariat avec le groupe Lafarge.

1.4.2. L'évolution du chiffre d'affaires de la SCMI Meftah

Tableau n° 03 : L'évolution du chiffre d'affaires de la SCMI Meftah (2009-2012)

Année	2009	2010	2011	2012
CA (1000 DA)	2 538 690	2 206 536	3 850 789	4 770 480

Source : Rapport de gestion de la SCMI Meftah (2011-2012)

Figure n° 03 : L'évolution du chiffre d'affaires de la SCMI Meftah (2009-2012)

Nous remarquons que le chiffre d'affaires de la SCMI Meftah est passé de 2 206 536 (1000 DA) en 2010 à 4 770 480 (1000 DA) en 2012. Cette augmentation est due à l'augmentation de la production et des ventes durant cette période.

En conclusion de cette section, la SCMI Meftah est une SPA détenue par le GICA à 65% et à 35% par le groupe Lafarge depuis septembre 2008. Son activité principale est la production et la commercialisation du ciment. Elle emploie 476 employés.

Depuis son entrée en partenariat avec le groupe Lafarge par un contrat de management, plusieurs projets ont été lancés dans des domaines différents afin de développer sa capacité de production et d'améliorer sa gestion notamment la mise en place d'un ERP.

SECTION 2 : L'ORGANISATION DE LA SCMI MEFTAH

Cette section présentera l'organisation de la SCMI Meftah selon les données, les documents et les explications que nous a fournis la DRH de l'entreprise.

Son organisation se présente comme décrite ci-dessous.

2.1. La direction générale

La direction générale est le plus haut niveau de la hiérarchie dans l'entreprise, présidée par un Directeur Général et comprend un secrétariat et un Directeur Général Adjoint.

Elle a pour mission :

- de veiller au bon fonctionnement de l'ensemble des services ;
- de fixer les grandes lignes de la politique de la société ;
- d'assurer la sûreté et la sécurité de l'ensemble des ateliers ;
- de protéger l'environnement de la société ;

- de suivre et de contrôler le programme de production et de commercialisation ;
- de veiller à l'utilisation rationnelle des moyens et des équipements.

Elle est composée des directions décrites ci-dessous.

2.2. La direction achats et commerciale

Elle a pour mission :

- l'acquisition des produits, outils, matériels, biens d'équipement et/ou formation ;
- l'intermédiaire entre l'entreprise et le monde extérieur ;
- l'étude du marché ;
- la distribution du ciment ;
- la tenue et la gestion des dossiers des clients et des fournisseurs ;
- l'élaboration des rapports périodiques d'activités ;
- l'élaboration du programme des ventes et des achats et du suivi de leur exécution.

Elle comprend neuf services.

2.2.1. Le service achats généraux

Ce service est chargé de l'acquisition des consommables utilisés dans le fonctionnement quotidien des services (consommables informatiques, consommables de bureau...).

2.2.2. Le service achats équipements

Ce service est chargé de l'acquisition des équipements industriels.

2.2.3. Le service maintenance

Ce service est chargé de l'acquisition des matériels pour la maintenance des équipements de production.

2.2.4. Le service des marchés

Ce service est chargé de la gestion des contrats.

2.2.5. Le service performance des achats

Ce service est chargé de la recherche de nouveaux fournisseurs, de la sélection et l'évaluation des fournisseurs, de l'approvisionnement, de contrôle et de réception des marchandises.

2.2.6. Le service technique d'exploitation

Ce service est chargé d'assurer **le suivi et l'analyse des performances industrielles** en termes de capacité de production, de coût variable, de fiabilité et de qualité.

2.2.7. Le service production

Ce service est chargé d'assurer le suivi de la production des produits finis.

2.2.8. Le service ventes

Ce service est chargé de la gestion des ventes des produits.

2.2.9. Le service portefeuilles clients

Ce service est chargé de gérer les relations clients (factures, bon de commande...).

2.3. La direction sûreté, relations extérieures et communication

Elle a pour mission de :

- coordonner les relations institutionnelles ;
- organiser les opérations et les événements de relations publiques ;
- coordonner les relations ;
- réaliser les plans et les supports de communication ;
- veiller à la protection des personnes et des biens.

Elle comprend deux sous-directions.

2.3.1. La sous-direction communication

Cette sous-direction est dotée d'un service de communication et relations extérieures qui est chargé d'élaborer les plans de communication internes et externes de la société et de gérer les relations avec le public extérieur.

2.3.2. La sous-direction sûreté

Cette sous direction est dotée d'un service hygiène, sécurité et sûreté qui est chargé de :

- veiller à la sûreté et à la sécurité des personnes ;
- mettre à disposition les moyens de protection et de prévention ;
- suivre les projets dans leur aspect sécurité industrielle.

2.4. La direction des ressources humaines

Elle a pour mission de :

- définir la politique de gestion des ressources humaines en collaboration avec la direction générale ;
- organiser les recrutements ;
- assurer la rémunération, la promotion des salariés et les plans de carrière,
- définir, afficher et appliquer le règlement intérieur de l'entreprise ;
- superviser le suivi administratif des salariés (congé, contrats d'embauche, paie, congés maladie, formation...) ;
- élaborer les plans de formation.

Elle comprend les structures décrites ci-dessous.

2.4.1. La sous-direction formation

Cette sous-direction est dotée d'un service de formation qui est chargé d'élaborer les plans de formation et assurer leur suivi.

2.4.2. Le service GRH

Ce service est chargé de la gestion administrative, de la mobilité et de la carrière du personnel.

2.4.3. Le service paie

Ce service est chargé de la gestion de la paie.

2.4.4. Le service recrutement et gestion des compétences

Ce service est chargé de l'élaboration des plans de recrutement et de sélection des candidats retenus.

2.4.5. Le service cantine et parc-auto

Ce service est chargé de :

- la gestion de la cantine ;
- la gestion administrative (documents des véhicules), logistique (disponibilité, gestion des capacités de transport, adaptabilité...) et technique (achat de prestation de maintenance ou de transport) des véhicules de la société.

2.4.6. Le service infirmerie

Ce service est chargé de la prise en charge des soins médicaux d'urgence.

2.4.7. Le service social et médecine du travail

Ce service est chargé de la prise en charge des dossiers sociaux en relation avec la sécurité sociale (congés de maladie, accidents de travail, retraite...).

2.5. La direction de développement

Elle a pour mission de proposer et gérer les nouveaux projets et suivre leur réalisation, elle comprend une direction centrale composée de deux sous-directions.

- **La sous-direction de développement** chargée de gérer les projets.
- **La sous-direction de la logistique des projets** chargée d'apporter le soutien logistique pour la réussite des projets.

2.6. La direction finances et comptabilité

Elle a pour mission de :

- tenir les registres des finances et de la comptabilité ;
- veiller à la maîtrise permanente des flux des dépenses et recettes ;
- s'assurer de la réalisation des opérations du programme d'actions ;
- d'assurer la coordination avec les banques ;
- gérer le paiement des opérations d'achats ;
- gérer les encaissements des opérations de ventes ;
- recouvrer les créances et d'assurer les règlements dans le cadre réglementaire ;
- enregistrer tous les transferts et changements économiques ;
- élaborer les prévisions mensuelles et annuelles des dépenses ;
- améliorer les obligations documentaires et estimatives.

Elle comprend les structures décrites ci-dessous.

2.6.1. Le département comptabilité

Ce département a pour mission de produire des états financiers sincères et réguliers, d'observer les obligations légales, de coordonner et de superviser les activités de ses trois services.

- **Le service grand livre** chargé de la comptabilité générale de l'entreprise
- **Le service comptabilité** chargé de :
 - contrôler et viser les fiches d'imputation comptable ;
 - contrôler les analyses des comptes ;
 - contrôler les états de rapprochement bancaire ;
 - contrôler le fichier des investissements ;
 - veiller au respect strict des principes de la comptabilité ;
 - contrôler les provisions pour charges et produits et les amortissements des immobilisations.
- **Le service comptes fournisseurs** chargé de leur suivi.

2.6.2. Le département trésorerie

Ce département a pour mission de :

- suivre et gérer les risques de taux et de change ;
- sécuriser les transactions financières ;
- suivre les positions de trésorerie ;
- établir le budget de trésorerie et analyser les écarts découlant des réalisations ;
- s'occuper des stratégies financières : financement court terme, moyen terme ou long terme ;
- optimiser l'endettement de portefeuille ;
- analyser les ratios de trésorerie : fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, ratios de solvabilité et ratios d'endettement.

2.6.3. Le département contrôle de gestion

Ce département a pour mission de :

- harmoniser et fiabiliser les outils et procédures de gestion des différentes activités;
- suivre le résultat net et l'optimiser en collaboration avec les services concernés ;
- valider les choix d'investissements et leur financement ;
- s'assurer de la collecte permanente des indicateurs et de leur analyse ;
- communiquer dans les délais prévus les tableaux de bord à la direction générale.

2.6.4. La sous-direction système d'information et contrôle interne

Cette sous direction est chargée de mettre en place les moyens permettant aux différents services de la SCMI Meftah d'accomplir leurs tâches, de garantir la maîtrise technique de ces matériels et logiciels et de piloter les fonctions de mise en œuvre et de maintien en conditions opérationnelles des systèmes d'information et de communication.

Elle veille au renforcement de la cohérence d'ensemble des moyens de traitement de l'information et de la communication ainsi qu'à mettre à la disposition des utilisateurs l'expertise technique indispensable à la satisfaction de leurs besoins et à la mise à niveau de leurs moyens.

Elle comprend :

- **Un département IT** (informatique technologie) chargé d'apporter l'assistance technique et informatique à tous les services de la direction.
- **Un service audit** chargé de faire l'audit dans la société.
- **Un service ERP** chargé de gérer tous les aspects relatifs au progiciel ERP dans la direction.
- **Un service applicatif** chargé de gérer les applications relatives à l'ERP.
- **Un service gestion des stocks** chargé de gérer et optimiser les mouvements de stock, d'organiser l'espace de stockage, de réaliser un inventaire permanent et de proposer des améliorations.

2.7. La direction de l'usine

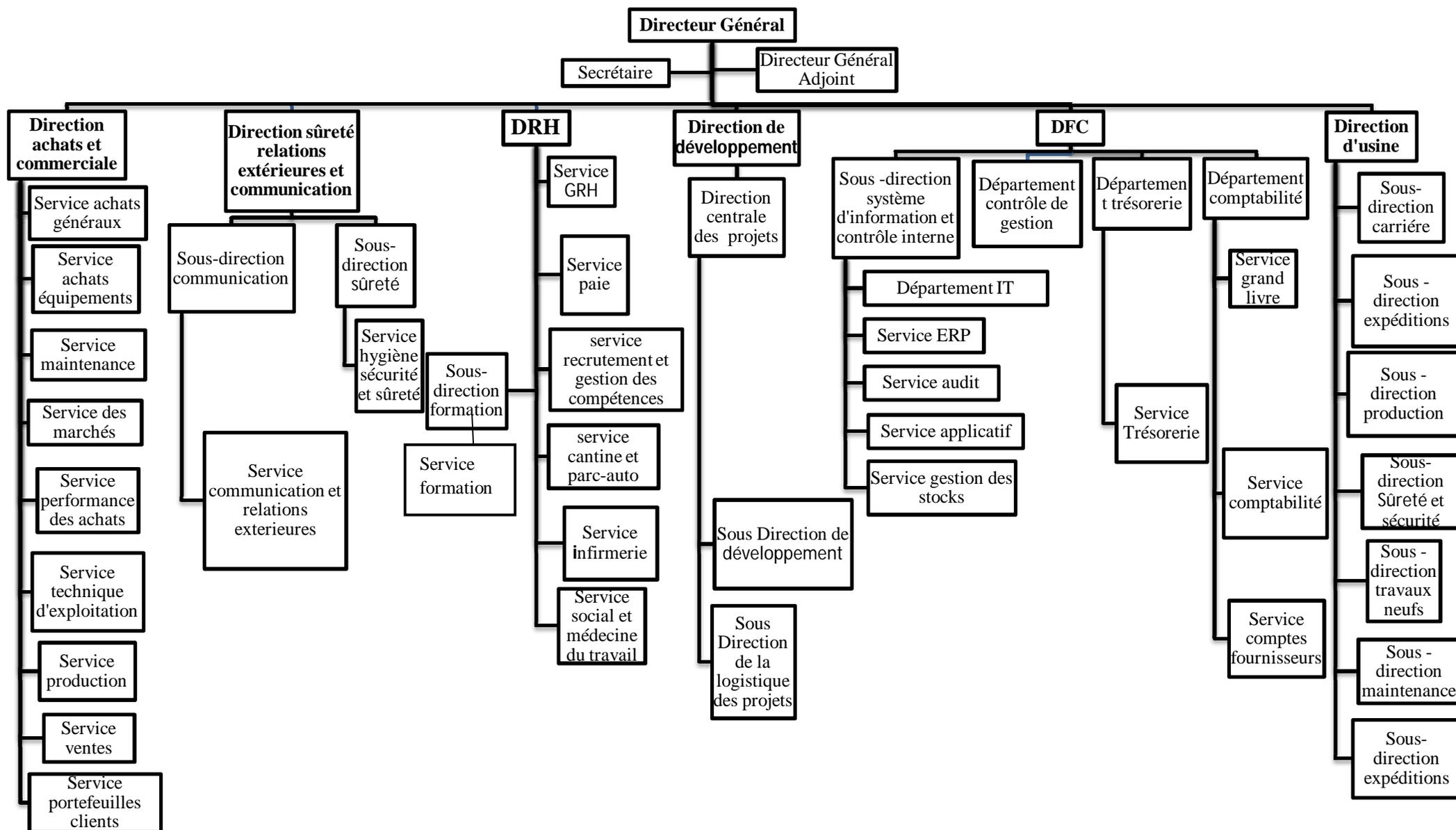
La direction de l'usine est chargée de la gestion et de l'exploitation des carrières, de l'expédition et de la production du ciment. Le fonctionnement de l'usine a été réorganisé pour atteindre une production de 1.000.000 tonnes de ciment par an.

La direction de l'usine est composée de cinq sous-directions énumérées ci-dessous.

- La sous-direction expédition
- La sous-direction production
- La sous-direction santé et sécurité industrielle
- La sous-direction travaux neufs
- La sous-direction maintenance.

En conclusion de cette section, il y a lieu de noter que l'actuel organigramme de la SCMI Meftah n'est pas définitif. La société a connu des modifications notables au niveau de sa structure organisationnelle ces dernières années en raison du lancement des grands projets de modernisation après son partenariat avec le groupe Lafarge, en l'occurrence la mise en place du progiciel ERP qui a transformé toute l'organisation des directions concernées notamment la DFC, la DAC et la DRH.

Le chef de service de la GRH nous a précisé que suite à la mise en place du progiciel ERP, un développement et une adaptation de l'organisation selon ce nouveau modèle se sont imposés pour répondre aux nouvelles exigences. Des directions ont été fusionnées dans une seule direction (DAC) et plusieurs services ont été supprimés et remplacés par de nouvelles sous-directions ou départements (S/D SI et CI, service ERP, département IT...).



SECTION 3 : LA PRESENTATION DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Dans le but de collecter suffisamment d'informations auprès de tous les acteurs concernés par notre thème de recherche, nous avons choisi de mener une étude qualitative avec comme outil principal des entretiens semi-directifs avec des managers intermédiaires et une enquête quantitative réalisée à travers un questionnaire destiné aux utilisateurs du progiciel ERP au sein de la SCMI Meftah.

Cette section présentera notre méthodologie de recherche ainsi que les outils utilisés pour la collecte des informations.

3.1. L'étude qualitative

L'objectif de notre étude est de recueillir des données qualitatives dont l'analyse permet d'obtenir des informations précises, profondes et détaillées, utiles pour répondre à la problématique de notre sujet.

Nous avons utilisé trois outils de collecte d'informations pour cette étude.

3.1.1. L'analyse des documents

« L'analyse documentaire est l'opération qui consiste à présenter sous une forme concise et précise des données caractérisant l'information contenue dans un document ou un ensemble de documents »¹ AFNOR.

Nous avons procédé à l'analyse des différents documents qui ont été mis à notre disposition par la SCMI Meftah afin d'identifier les informations en relation avec notre recherche et de les présenter sous une forme concise, précise et résumée dans le but de les utiliser pour tester nos hypothèses.

3.1.2. L'observation directe

L'observation directe est une technique qui permet de collecter des informations sur des thèmes qui peuvent être observées en rendant visite à une structure.

Durant nos visites dans les directions et les services de la SCMI Meftah nous avons effectué des observations directes des situations de travail afin de porter attention sur le vif aux éléments ayant une relation directe avec notre thème. Notre démarche consistait à :

- observer et mémoriser les éléments en relation avec notre thème.
- noter, écrire et analyser les informations jugées importantes.
- interroger les acteurs concernés.

Nous avons opté pour cette technique dans le but de collecter des informations complémentaires à celles recueillies à travers les autres outils, ce qui va nous permettre de faire une analyse complète du sujet sur le terrain.

¹www.asso.fr, (11/02/2016 à 21h54)

3.1.3. L'entretien semi-directif

« L'entretien semi-directif est une technique qualitative de recueil d'informations permettant de centrer le discours des personnes interrogées autour de thèmes définis préalablement et consignés dans un guide d'entretien. Il fonctionne sur la base d'une grille d'entretien servant à guider à l'esprit de chercheur les différents thèmes qu'il souhaite aborder avec l'interviewé, tout en laissant ce dernier s'exprimer sans direction et sans priorité »¹.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs approfondis avec des managers intermédiaires de la SCMI Meftah : Trois chefs de service et un sous-directeur.

Nous avons opté pour cet outil d'enquête car il est approprié à notre étude. La communication managériale et le changement sont deux sujets qui concernent les managers intermédiaires de la SCMI Meftah. Nous voulons mener un dialogue productif avec ces managers dans le but de disposer des informations riches, assez précises et de qualité à travers l'échange direct et en donnant une liberté à nos interviewés de s'exprimer ouvertement.

L'entretien semi-directif permet de recueillir des informations de différents types : des faits, des analyses, des opinions, des points de vue, des propositions ou encore des réactions des managers intermédiaires. Il permet aussi d'approfondir les points qui sont jugés importants pour notre recherche.

a. L'objectif des entretiens semi-directifs

L'objectif des entretiens semi-directifs est d'obtenir des informations relativement détaillées sur des points précis pour tester nos hypothèses et cibler les éléments de réponse qui seront pertinents pour répondre à la problématique de notre thème d'étude.

b. Le déroulement des entretiens semi-directifs

Les entretiens se sont déroulés selon les étapes suivantes :

- La préparation d'un guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons utilisé pour nos interviews est composé d'une série de questions ouvertes (11 questions) réparties en quatre groupes, chaque groupe de questions a pour but d'obtenir des réponses permettant de tester nos hypothèses.

Ce guide est une **feuille de route à suivre** pour conduire et orienter nos entretiens autour des informations que nous souhaitons obtenir. Les questions posées dans le guide sont ouvertes et formulées d'une façon claire et simple en utilisant un vocabulaire ordinaire.

¹PHILIPPETE, (T) : *Bien joué ensemble, une étude d'activité de coordination des joueurs de jeux de rôle en ligne massivement multi-joueurs (MMORPG)*, thèses en vue d'obtention de doctorat en communication et information, université de Louvain , Belgique, 2015.p138.

Notre guide d’entretien se décompose de la façon suivante :

La première partie vise à déterminer la façon dont les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont perçu la mise en place de l’ERP et quelles réactions ont été manifestées par leurs collaborateurs face au changement.

La seconde partie entre dans le vif du sujet, elle consiste à préciser le rôle des managers intermédiaires de la SCMI Meftah dans le processus de conduite du changement suite à la mise en place de l’ERP.

La troisième partie consiste à déterminer la démarche de communication managériale suivie par les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ainsi que les moyens utilisés au cours de la période du changement.

Enfin, la dernière partie a pour but de déterminer la portée de la communication managériale de la conduite du changement suite à l’implantation de l’ERP au sein de la SCMI Meftah et vise à déterminer les freins et les obstacles qui l’ont entravé.

Pour les types de questions dans le guide d’entretien, nous avons utilisé :

- des questions fermées (est-ce-que ?, avez-vous ?) pour obtenir des informations rapides ;
- des questions qui appellent à une réponse développée (comment ? et quel ?) dans le but d’obtenir des informations détaillées et profondes.

- **La négociation des conditions des entretiens semi-directifs**

Dans cette étape nous avons négocié avec la DRH les conditions des entretiens :

- Le choix des managers intermédiaires interviewés ;
- La fixation des dates des entretiens (selon la disponibilité des managers) ;
- Détermination des lieux des entretiens ;
- La durée des entretiens.

- **Le déroulement des entretiens semi-directifs**

Les entretiens se sont déroulés au sein de la SCMI Meftah dans les bureaux des managers intermédiaires interviewés.

Tableau n ° 04 : Le déroulement des entretiens semi-directifs

Le manager intermédiaire	La durée de l’entretien
Sous-directeur système d'information et contrôle interne et chef du projet ERP	1h30
Chef de service Applicatif	2h00
Chef de service formation	2h00
Chef de service gestion des ressources humaines	2h00

Source : Elaboré par l’étudiant

Avant de commencer les entretiens nous nous sommes présentés, nous avons expliqué l'objet de notre étude, clarifié l'utilisation ultérieure des informations et nous avons demandé l'autorisation pour prendre des notes et enregistrer.

Durant les entretiens, nous avons opté pour un mode de questionnement ouvert, nous avons mené un échange riche avec l'ensemble des managers intermédiaires interviewés et nous avons procédé à la prise des notes et l'enregistrement vocal pour collecter les informations.

- **L'analyse des entretiens semi-directifs**

Afin de tirer les informations utiles pour répondre à la problématique de notre sujet, nous avons procédé à l'analyse du contenu des réponses par question en traitant le discours généré pour dégager les informations, les synthétiser et les reformuler de façon simple et claire.

Nous avons utilisé deux techniques de l'analyse du contenu.

- L'analyse thématique relève et quantifie l'apparition de thèmes pré-identifiés ou émergeant dans les réponses. Nous avons choisi une analyse horizontale qui consiste à déterminer comment chaque thème a été abordé par l'ensemble des managers intermédiaires interviewés.
- L'analyse des opinions porte sur les jugements des managers intermédiaires interviewés, nous relèverons la fréquence de ces évaluations mais aussi leur direction (opinion positive ou négative).

3.2. L'enquête quantitative

Cette enquête est complémentaire à notre étude qualitative.

Notre enquête quantitative est réalisée par un questionnaire destiné aux utilisateurs du progiciel ERP au sein de la SCMI Meftah. L'objectif est d'obtenir des résultats chiffrés et quantifiés qui seront ensuite analysés pour dégager des informations complémentaires à celles de l'étude qualitative et qui vont nous aider à atteindre nos objectifs de recherche préalablement définis.

3.2.1. Le questionnaire

« Le questionnaire est l'ensemble de questions construit dans le but de générer des informations nécessaires à l'accomplissement des objectifs de l'étude »¹.

Le questionnaire est un outil qui permet de quantifier des informations collectées auprès d'un échantillon préalablement défini, il est constitué d'un ensemble de questions claires et précises qui apportent une réponse à une étude.

L'objectif de cet outil est de collecter des informations chiffrées pertinentes auprès des utilisateurs du progiciel ERP au sein de la SCMI Meftah sur notre thème, complémentaires

¹GINNELLONEIT, (J.L) et VERNETTE, (E) : *Etude de marché*, édition VUIBERT, Paris, 1995, p222.

à celles collectées auprès des managers intermédiaires et dont l'analyse va nous permettre de tester nos hypothèses et répondre à notre problématique centrale.

La réalisation de notre questionnaire s'est faite en déterminant les éléments décrits ci-dessous :

a. La population ciblée

La population de notre étude comprend les employés utilisateurs du progiciel ERP au sein de la SCMI Meftah.

Notre choix est justifié du fait que nous avons voulu cibler la population concernée par la mise en place du progiciel ERP qui puisse répondre de manière plus critique, efficiente, concrète et objective aux questions relatives à notre sujet de recherche qui consiste à déterminer le rôle qu'a joué la communication managériale dans la conduite du changement suite à la mise en place de ce progiciel au sein de la SCMI Meftah.

b. La structure de l'échantillon

« L'échantillonnage implique la sélection d'une fraction de la population cible de manière à être capable de dégager des conclusions »¹.

Pour des raisons de temps et de moyens, il est quasiment impossible d'interroger tous les utilisateurs de l'ERP à la SCMI Meftah (environ 100 utilisateurs) donc nous nous sommes limités à un échantillon représentatif (72%) de la population étudiée.

- 72 collaborateurs.

Notre choix de taille d'échantillon repose essentiellement sur un compromis entre le degré de précision que nous souhaitons atteindre, les moyens affectés à l'enquête et le temps dont nous disposons pour réaliser le sondage et analyser les résultats.

c. L'architecture du questionnaire

Il est nécessaire de bien structurer le questionnaire afin de gagner la confiance des interrogés, notre questionnaire comprend dix questions.

Pour maintenir l'intérêt des répondants, il est nécessaire que le questionnaire soit intéressant et attrayant, pour se faire notre choix s'est porté sur deux types de questions.

- Les questions ouvertes

Dans ce type de questions nous avons laissé la liberté à l'interviewé de s'exprimer et de fournir l'information comme il le désire, selon ses propres mots et sa propre logique. Ces questions se caractérisent par la spontanéité des réponses et une richesse du contenu.

¹LAMBIN, (J.J) : *Le marketing stratégique*, éditions EDISCIENCE INTERNATIONALE, 4^e édition, Paris, 1998, p152.

- **Les questions fermées**

Ce type de questions se caractérise par la simplicité de traitement et de dépouillement. Il comprend des :

▪ **questions dichotomiques**

Sont des questions où il faut répondre par oui ou non. Elles permettent d'obtenir des renseignements factuels, jugés d'un accord ou non en vue de *connaître* la position des répondants.

▪ **questions à choix multiples**

Le répondant choisit dans une liste préétablie une ou plusieurs réponses déterminées.

d. Les objectifs des questions

L'objectif de chaque question est mentionné ci-dessous.

- **Questions n° 01 et n° 02**

Questions d'identification destinées à définir les éléments suivants :

- L'âge
- Les années d'ancienneté

- **Questions n° 03 et n° 04**

Ces questions visent à déterminer la réaction des employés face au changement suite à la mise en place de l'ERP.

- **Questions de n° 05 à n° 10**

Ces questions visent à déterminer le rôle de la communication managériale dans la conduite du changement suite à la mise en place de l'ERP.

e. Le déroulement de l'enquête

Notre enquête s'est déroulée selon les étapes décrites ci-dessous.

Etape 1 : Pré-test du questionnaire

Avant de commencer notre enquête nous avons testé le questionnaire auprès d'un échantillon réduit (03 employés), afin de vérifier s'il fonctionne bien ou si certaines modifications s'imposent en termes de contenu et de forme.

Etape 2 : Distribution du questionnaire

La distribution du questionnaire à l'échantillon concerné s'est faite à travers un formulaire envoyé par e-mail.

Etape 3 : Réception et recueil des questionnaires administrés

La collecte des questionnaires s'est faite en quelques jours à travers l'e-mail.

Etape 4 : Traitement des données

Les résultats seront présentés dans des tableaux de dépouillement et des figures afin de nous faciliter l'analyse des réponses.

en conclusion de cette section, pour tester nos hypothèses et répondre à la problématique de notre recherche et afin de collecter le maximum d'informations qui concernent notre thème nous avons choisi de mener une étude qualitative avec comme outils, l'analyse des document, l'observation directe et les entretiens semi-directifs avec trois chefs de service et un sous-directeur de la SCMI Meftah et une enquête quantitative à travers un questionnaire adressé à un échantillon de 72 utilisateurs du logiciel ERP au sein de l'entreprise.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, la SCMI Meftah à travers son partenariat avec le groupe Lafarge avec un contrat de management pendant une durée de dix ans a connu divers projets de modernisation qui ont contribué à l'amélioration de sa capacité de production et de ses modes de gestion.

En raison de ces projets notamment la mise en place d'un nouvel outil de gestion le logiciel ERP et afin de s'adapter aux nouvelles exigences, la société a subi des changements organisationnels profonds.

Afin de mener notre étude et pour répondre à notre problématique centrale, nous avons choisi une méthodologie de recherche basée sur une étude qualitative dont l'objectif est de recueillir des données descriptives avec comme source d'information principale les entretiens semi-directifs avec des managers intermédiaires. Cette étude qualitative est complétée par une étude quantitative à travers un questionnaire destiné aux employés utilisateurs du logiciel ERP au sein de la SCMI Meftah. Notre choix se justifie par le fait que nous voulons collecter des informations suffisantes auprès de tous les acteurs concernés par notre sujet d'études.

CHAPITRE IV
L'ANALYSE ET LA PRESENTATION DES
RESULTATS

Introduction

Depuis son partenariat avec le groupe Lafarge, la SCMI Meftah a connu une embellie globale grâce aux investissements réalisés, une avancée qui a été accompagnée par la mise en place d'un outil d'aide à la prise de décision « l'ERP » dans le but d'améliorer et d'automatiser les processus de gestion et donner ainsi plus de visibilité aux utilisateurs et aux managers.

La mise en place d'un tel projet dans la société a causé des changements dans le mode de fonctionnement de l'entreprise ce qui a perturbé l'ensemble des collaborateurs. Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah avaient un rôle-clé à jouer dans la réussite de ce projet, ils devaient déployer des efforts en matière de communication avec leurs équipes afin de les mobiliser et les impliquer dans ce changement.

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'analyse des résultats de notre étude de cas, il comprend trois sections, la première présentera le changement au sein de la SCMI Meftah, la deuxième sera consacrée à l'analyse des entretiens semi-directifs, et la troisième présentera l'analyse du questionnaire.

SECTION 1: LE CHANGEMENT AU SEIN DE LA SCMI MEFTAH

Cette section traitera les raisons du changement au sein de la SCMI Meftah, la présentation du projet du changement, elle présentera aussi qui sont les managers intermédiaires de la SCMI Meftah.

1.1. Les raisons du changement au sein de la SCMI Meftah

Par le passé la SCMI Meftah disposait des applications hétérogènes constituées de plusieurs bases de données qui ne répondaient pas aux besoins de business, régulièrement des délais trop longs ont été enregistrés influençant sur la qualité des informations nécessaires pour une prise de décision plus rapide. La difficulté de la circulation des informations entre les collaborateurs trouve son origine dans le manque d'interfaçage avec les différents systèmes d'information existant dans la société.

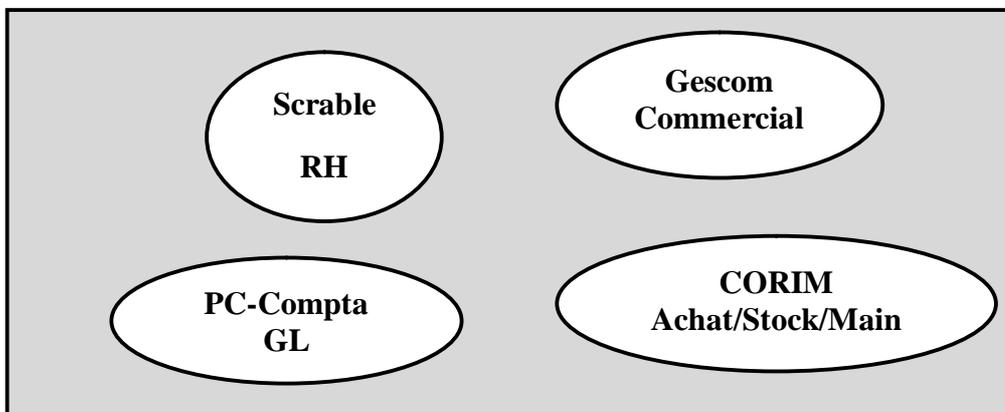
Les services des finances souffrant d'une absence complète de comptabilité analytique, des retards dans le paiement des fournisseurs par manque de traçabilité, absence de plan comptable et manque de visibilité sur les encaissements.

Des obstacles encombraient les opérations marketing, le fichier clients était non seulement limité à la dimension comptabilité mais en plus se faisait hors système et en absence de l'analyse de la demande.

Un problème d'archivage, l'obligation de conserver un nombre important des documents pour une longue durée et la recherche manuelle des documents qui s'avérait parfois difficile et prend beaucoup de temps. Absence totale de la fluidité et difficultés d'échange des informations entre les différents départements et services.

Pour définir le manque enregistré au niveau de différentes structures, la SCMI Meftah a dressé un état des lieux qui a permis de répertorier les dysfonctionnements au sein des structures, un besoin fort est apparu de moderniser les modes de gestion et surtout d'homogénéiser le système d'information de l'entreprise. C'est dans ce contexte que la direction générale décide de s'engager dans un projet d'amélioration et de mener un changement dirigé, le projet « Noor » a vu le jour en 2012.

Figure n° 01 : Cartographie avant « Noor »



Source : S/D SI et CI

1.2. La présentation du projet de changement au sein de la SCMI Meftah

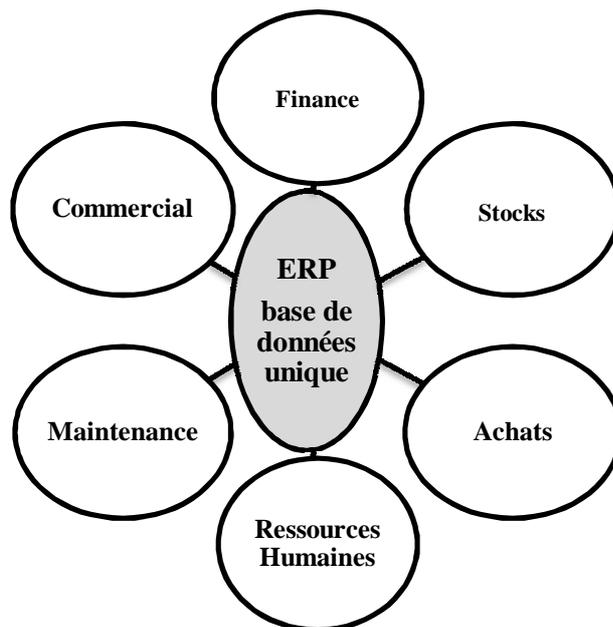
Le projet « Noor » a été lancé pour passer à un autre mode de gestion. Il est l'alternatif à l'ancienne méthode dont les limites ont ralenti les modes opératoires. « Noor » ce n'est pas seulement un outil informatique, c'est un projet de transformation complète de mode de gestion de la SCMI Meftah.

Le projet « Noor » avait pour mission principale de fournir à l'ensemble de l'organisation plus de visibilité, de transparence et de disponibilité de l'information en temps réel à travers la mise en place d'un progiciel ERP, un langage commun accompagné par une série de procédures écrites. Il repose sur quatre piliers :

- La mise à niveau des infrastructures nécessaires ;
- La mise en place d'un progiciel ERP¹ ;
- La redéfinition des processus et procédures ;
- L'organisation et la formation de tous les acteurs gravitant autour du projet.

Le projet a été lancé en avril 2012, il a impliqué dès son démarrage tous les services de la SCMI Meftah : finance, achats, stocks, commercial, maintenance et ressources humaines.

Figure n ° 02 : L'ERP de la SCMI Meftah



Source : Elaboré par l'étudiant.

1.3. Les étapes de mise en œuvre du projet

La mise en œuvre du projet s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- Mise en place d'une équipe du projet ;
- Élaboration d'une feuille de route de quatre piliers: Infrastructure, Système ERP, Processus et procédures, Organisation et formation ;

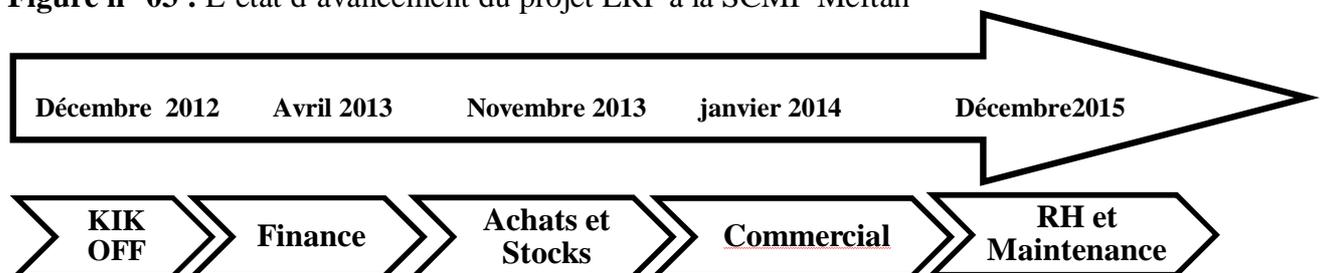
¹L'ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise, en intégrant plusieurs fonctions de gestion.

- Analyse des besoins ;
- Choix d'un ERP qui répond au besoin de la SCMI Meftah ;
- Elaboration d'un CDC - Processus achat ;
- Choix d'un intégrateur pour le déploiement ;
- Ateliers pour confirmer les besoins ;
- Récupération des données ;
- Go-live par module ;
- Formation des utilisateurs ;
- Stabilisation – support – Amélioration des processus.

1.3.1. L'état d'avancement du projet

L'ERP est déjà en exploitation dans quatre services : finance, achats, stocks et commercial quant aux services des ressources humaines et de la maintenance, l'ERP est en cours de réalisation.

Figure n° 03 : L'état d'avancement du projet ERP à la SCMI Meftah



Source : S/D SI et CI

1.4. Les changements engendrés

Dans tout projet ERP, les perturbations sont quasi inévitables, la SCMI Meftah a été complètement basculée. Ce nouveau projet a causé des changements organisationnels importants voire une rupture dans le mode de fonctionnement de toute l'entreprise, des directions ont été fusionnées (commerciale et achat) et des nouvelles sous-directions ont été créées (S/D CI et SI).

La SCMI Meftah est passée d'une organisation verticale à celle horizontale, basée sur une coordination accrue et un échange fréquent et riche entre les différentes structures. Les informations qui ont été limitées à un groupe identifié de collaborateurs appartenant au même service ou à la même direction sont accessibles à tous les utilisateurs du projet.

Le changement des processus de travail a induit inévitablement des modifications dans les méthodes de travail, les pratiques et les rôles des acteurs. L'automatisation et l'harmonisation des processus de l'entreprise ont conduit à une réduction de temps du cycle opérationnel. Cette harmonisation est rendue possible grâce à l'existence d'une base de données unique et aux possibilités d'intégration entre les divers modules de l'ERP.

Exemple : la méthode classique était d'imprimer les factures clients, puis les photocopier, un exemplaire pour le client et les autres sont distribuées au service commercial, comptabilité... où elles seront archivées. Avec l'ERP, tout est centralisé dans la base de données et les utilisateurs ont ainsi accès à l'information en temps réel.

Une redéfinition des tâches ou encore suppression de certaines tâches (double voire triple saisie des mêmes informations dans des SI distincts, La consolidation, les corrections, la recherche manuelle des documents.....).Apparition de nouvelles tâches, un temps réduit pour leur exécution et minimisation du nombre de personnes qui effectuent les mêmes tâches.

Aussi, un changement des outils de travail, une réduction d'utilisation du papier remplacée par l'utilisation de matériels informatiques.

Tableau n° 01 : Avant et après le projet « Noor »

Avant	Après
<ul style="list-style-type: none"> - Applications hétérogènes - Bases de données sans interface - Ne répond pas au Business - Problèmes de sécurité et droits d'accès - Redondance des tâches - Processus non contrôlé - Pas d'accès à distance WEB - Absence de multi-plan comptable - Absence découpage analytique - Manque de KPI's - Manque de suivi budgétaire - Absence de Forecast - Manque de visibilité sur les engagements, les réceptions et le suivi contrats - Manque fichier clients/fournisseurs et articles magasin - Délai long pour l'inventaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système intégré - Une seule base de données - Plus de contrôle et de traçabilité - Alignement de l'organisation autour de nouveaux profils - Élimination des redondances - Analyse et suivi des coûts - Droit d'accès sécurisé en respectant les règles de séparation des tâches.

Source : S/D CI et SI

1.5. Les leviers de la conduite du changement de la SCMI Meftah

L'arrivée de l'ERP au sein de la SCMI Meftah était un événement important pour tous les employés qui vont désormais travailler ensemble et interagir au sein de l'organisation et avec l'entreprise dans sa globalité.

Les dirigeants et les managers de cette entreprise étaient conscients que la mise en place d'un ERP ne se limite pas seulement aux aspects techniques, c'est un projet qui concerne les collaborateurs, il était quasiment nécessaire de mener une conduite du changement pendant et après le projet pour faciliter la transition.

Cette conduite du changement s'est appuyée sur quatre leviers essentiels. Ces leviers ont accompagné le projet durant toutes ses phases.

1.5.1. La formation

Un plan de formation a été conçu pour accompagner le déroulement du projet. La SCMI Meftah s'est lancée dans la formation de ses employés (managers et collaborateurs) pour leur permettre de disposer tous les savoir-faire nécessaires à la maîtrise de ce progiciel. Aujourd'hui la SCMI Meftah a atteint environ 7000 heures de formation au profit des utilisateurs.

1.5.2. La communication

Les dirigeants de la SCMI Meftah étaient conscients que ne pas connaître et ne pas informer, risque d'entraîner l'ignorance du projet (manque d'implication des collaborateurs), voire son rejet par les futurs utilisateurs. Un plan de communication du projet a été conçu pour accompagner toutes les phases.

Des présentations du projet, des réunions tenues régulièrement et des séminaires sur le projet, sont les moyens de communication que la SCMI Meftah a utilisé en fonction de l'état d'avancement pour expliquer, faire comprendre et guider ses collaborateurs dans la réalisation.

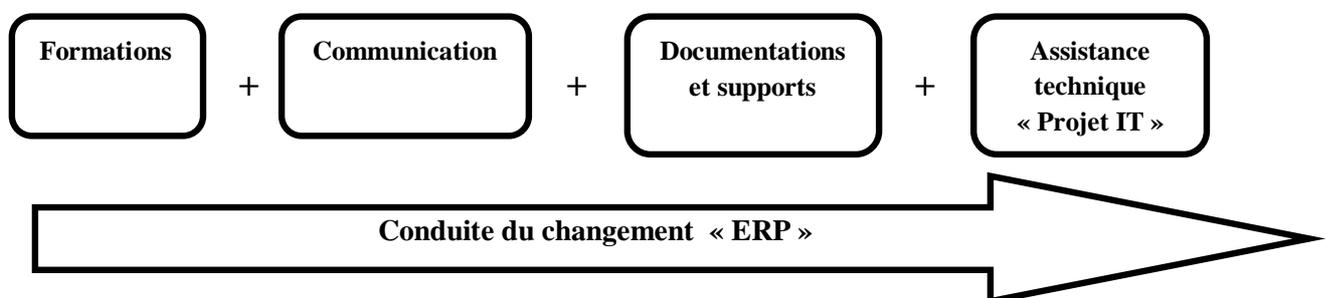
1.5.3. La documentation et les supports

La SCMI Meftah a fourni à tous les utilisateurs des documents et des supports comportant des informations qui aident et facilitent la maîtrise et l'utilisation de l'ERP.

1.5.4. L'accompagnement et l'assistance technique

Afin d'assurer le bon encadrement de ce projet et être sûr de son efficacité, un autre projet a été préalablement annoncé, le projet IT (Informatique Technologie) est une grande opération d'assistance et d'administration technique et informatique qui a été mise en place pour répondre aux demandes d'assistance émanant des utilisateurs de l'ERP.

Figure n° 04 : Les leviers de la conduite du changement au sein de la SCMI Meftah



Source : Elaboré par l'étudiant

1.6. Les bénéfiques enregistrés

Au cours de nos visites nous avons constaté que la SCMI Meftah a réalisé des bénéfiques et quelques résultats commencent à *apparaître*. Nous avons observé une nouvelle approche où la fluidité et le gain de temps sont requis, les efforts de la SCMI Meftah se sont focalisés sur la réalisation des opportunités plutôt que sur la recherche et la détermination d'information véridique.

- Fluidité des informations ;
- Communication plus rapide entre les services ;
- Maîtrise et traitement rapide des documents ;
- Établissement de bons de commande dans des axes de temps trop réduits ;
- Possibilité de suivi des commandes des clients ;
- Assurer la sécurité et la traçabilité des informations ;
- Réduction des possibilités d'erreurs ;
- Régler le problème d'archivage par le stockage en un seul endroit des informations utiles et qualifiées. (Une seule base client pour les fonctions commerciales et de facturation, dont l'intérêt réside dans la garantie d'absence d'incohérences et la suppression des saisies redondantes) ;
- Mise à disposition d'indicateurs, de tableaux de bord plus fiables pour une meilleure analyse et prise de décision ;
- Meilleure coordination des services et clarification des processus (processus de commande de la prise de la commande à l'émission d'une facture en passant par l'enregistrement d'une sortie de stock et l'expédition de la commande) ;
- Garantie de la qualité des informations (claires et en temps réel).

1.7. Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah

L'encadrement intermédiaire au sein de la SCMI Meftah est composé :

- Des directeurs
- Des chefs de projet
- Des sous-directeurs
- Des chefs de département
- Des chefs de service

Ces cadres représentent les managers intermédiaires de la SCMI Meftah et sont chargés de gérer des équipes.

Avec l'arrivée du groupe Lafarge, les managers intermédiaires considérés comme maillons essentiels pour assurer la cohérence entre les décisions prises par la direction générale et leur exécution ont retrouvé pleinement leurs vrais rôles au sein de l'organisation, ils ne devaient plus transmettre et faire respecter les consignes et les instructions de sommet hiérarchique mais plutôt animer et guider leurs équipes durant tous les projets.

Pour garantir la réussite de la mise en place de l'ERP, la SCMI Meftah a beaucoup parié sur les managers intermédiaires qui sont en contact direct et quotidien avec l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise pour les impliquer et les motiver à contribuer efficacement en générant une dynamique d'équipe qui permet d'entretenir un climat de confiance et de responsabilisation dans lequel chaque collaborateur puisera pour amener sa propre valeur ajoutée.

1.8. Les actions au service de la communication managériale

Suite à nos visites au sein de la société nous avons observé quelques actions pouvant servir à la communication managériale.

1.8.1. Les événements Top-manager

Durant notre visite au sein de la SCMI Meftah, nous avons constaté que l'entreprise organise depuis 2011 des rencontres avec les managers sous forme de séminaire appelé Top-manager dans le but de développer une dynamique d'échange et d'engagement pour relever les défis et réaliser les objectifs de l'entreprise.

Ces rencontres avaient pour but principal d'améliorer et de renforcer les capacités relationnelles des managers, elles consistent à :

- créer un mouvement dynamique du travail ;
- créer une culture de travail en équipe chez les cadres ;
- apprendre à écouter et communiquer efficacement avec les autres ;
- mettre en confiance les managers, cette confiance va être transmise aux collaborateurs.

Ces rencontres sont consacrées aussi pour la célébration des succès réalisés et la valorisation des efforts fournis.

Exemple : dans le Top-manager n° 06, les managers ont parlé des bénéfices liés à la mise en place de l'ERP au niveau des directions des finances et des achats.

Ces séminaires sont généralement enregistrés sous format de vidéo et distribués à tous les collaborateurs dans le but de les motiver et de susciter une dynamique d'engagement chez eux dans tous les projets.

1.8.2. Les rencontres périodiques entre managers

Durant notre passage dans la société nous avons été conviés à assister à une des rencontres organisées périodiquement entre managers pour discuter d'un thème ayant une importance pour toutes les activités de l'entreprise.

L'objectif de ces rencontres est de créer un échange et un esprit d'équipe en vue d'améliorer les compétences relationnelles des managers intermédiaires.

1.8.3. La sous-direction de la communication au service des managers

L'organigramme de la SCMI Meftah comprend une sous-direction de communication chargée d'élaborer les plans de communication des projets et offrir les meilleurs outils permettant au manager de communiquer efficacement avec son équipe.

En conclusion de cette section, la mise en place de l'ERP au sein de la SCMI Meftah a causé des changements organisationnels importants voire une rupture dans le mode de fonctionnement de toute l'entreprise. Les dirigeants de la SCMI Meftah étaient conscients que la mise en place d'un ERP ne se limite pas seulement aux aspects techniques, c'est un projet qui concerne les collaborateurs, ils ont élaboré un plan de conduite du changement qui s'appuie sur quatre leviers pour accompagner la transition.

Avec l'arrivée du groupe Lafarge, les managers intermédiaires de l'entreprise ont retrouvé pleinement leurs vrais rôles au sein de l'organisation, ils devaient animer, guider et motiver leurs équipes durant toutes les phases du projet. La SCMI Meftah a beaucoup parié sur ces derniers pour faire adhérer les collaborateurs à ce changement.

SECTION 2 : L'ANALYSE DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Dans cette section nous allons analyser les différentes réponses obtenues lors entretiens semi-directifs avec les managers intermédiaires.

Notre méthodologie consiste à analyser le contenu des réponses par question afin de faire ressortir des informations claires, précises et utiles.

Question n° 01 : Comment avez-vous perçu l'annonce de la mise en place de l'ERP dans votre entreprise et comment l'avez-vous transmis à vos collaborateurs ?

L'objectif de cette question est de savoir si les managers intermédiaires interviewés communiquent régulièrement avec leurs supérieurs directs et s'ils ont annoncé la mise en place de l'ERP au sein de l'entreprise à leurs collaborateurs et par quel moyen de communication.

Les managers intermédiaires nous ont confirmé que l'annonce du lancement du projet ERP s'est faite pendant des réunions avec leurs supérieurs directs (Directeurs), pour eux ce n'était pas une surprise vue les grands projets de modernisation qu'a connus la SCMI Meftah après son partenariat avec Lafarge. Une automatisation des modes de gestion était nécessaire pour accompagner les avancées en mettant en place un progiciel ERP qui va permettre de régler les dysfonctionnements organisationnels.

Quant à l'annonce de la mise en place de l'ERP à leurs collaborateurs, l'information était déjà propagée dans l'organisation à travers « bouche-à-oreille » et les employés étaient au courant de ce projet, l'enjeu était de leur expliquer l'objectif de sa mise en place et les convaincre à adhérer à la démarche à travers des réunions en insistant sur sa nécessité et ses avantages pour l'organisation et pour eux.

Question n° 02 : Quelles étaient les réactions de vos collaborateurs, ont-ils montré des résistances ? Quels types de résistances ?

Le but de cette question est de connaître les réactions des collaborateurs lors de l'annonce du lancement de la mise en place de l'ERP et de savoir quels types de résistances ont-ils manifestés.

Les managers intermédiaires nous ont déclaré qu'il n'y avait pas de véritable résistance à ce changement. Ils ont enregistré quelques réactions négatives de certains collaborateurs qui ont manifesté une peur de ce projet. Le stress était visible sur leurs visages et dans leurs gestes et paroles. Ces collaborateurs craignaient de perdre leurs fonctions dans la mesure où ce nouveau modèle organisationnel véhiculé par l'ERP les pousse et les oblige à abandonner leurs habitudes, leurs méthodes et pratiques de travail et à changer les outils du travail auxquels ils sont habitués. Pour d'autres, la mise en place d'un tel projet touche leur intérêt du fait de la transparence qu'il impose dans la gestion.

Aussi, le plus grand problème rencontré était avec la catégorie des anciens employés dont l'âge s'approche de celui de la retraite et qui ne *maîtrisaient* pas parfaitement les outils informatiques et qui se sont trouvés face à un projet basé essentiellement sur l'utilisation de la nouvelle technologie de l'information. Pour cette catégorie, la société devait vite réagir, le chef de service GRH nous a déclaré qu'une grande partie (120 employés) de ces anciens employés sont partis en retraite dans le cadre du dispositif réglementaire en vigueur dans la société.

Selon les managers intermédiaires interviewés les réactions négatives manifestées par les collaborateurs sont :

- Des collaborateurs inquiets qui craignaient le futur et qui ont l'impression de ne plus maîtriser leur avenir dans la société, ils avaient le sentiment d'être incompetents et s'interrogeaient tout le temps sur le maintien de leurs fonctions et responsabilités.
- Des collaborateurs qui essayaient de sous-estimer l'importance de la mise en place de l'ERP dans l'organisation en exprimant des paroles telles que « *nous ne voyions pas ce que va apporter ce projet de plus pour l'organisation* ».
- Des collaborateurs qui doutaient de la capacité de la société à réussir le projet et à supporter les changements à long terme, ils essayaient de transmettre cette vision pessimiste à l'ensemble des employés, l'expression « *la société ne possède pas les moyens pour réussir un tel projet dans cette période* » circulait souvent dans l'organisation.

Question n° 03 : Quel était votre rôle dans le processus de conduite du changement dû à la mise en place de l'ERP ?

Cette question vise à situer le rôle des managers intermédiaires dans le processus de conduite du changement lors de la mise en place de l'ERP.

Les managers intermédiaires interviewés nous ont déclaré qu'en plus des tâches classiques d'encadrement et de supervision qu'ils effectuaient habituellement (coordination, suivi et contrôle), ils étaient en charge d'accompagner leurs collaborateurs durant toutes les phases du changement, ils devaient expliquer le projet, informer pour transmettre les décisions de la direction générale et guider leurs équipes pour les encourager et les motiver à participer dans la réalisation de ce changement.

Question n° 04 : Quelle démarche de communication avez-vous utilisée pour convaincre vos collaborateurs à adhérer à l'ERP ?

L'objectif de cette question est de déterminer la démarche de la communication managériale utilisée pour convaincre les collaborateurs et les faire adhérer à l'ERP.

Les managers intermédiaires rencontrés ont déclaré qu'ils avaient choisi une communication rassurante et convaincante qui repose essentiellement sur les points positifs du projet. Cette communication a sublimé l'ensemble des phases majeures du projet.

Selon eux, leur communication était planifiée et étudiée pour qu'elle soit équilibrée et adéquate au projet, une communication insuffisante risque d'engendrer une démotivation des collaborateurs pouvant impacter la réussite du projet de manière significative. À l'opposé, un

surplus de communication peut engendrer une démobilisation bien avant la mise en place de l'ERP.

Au début, lors de la phase de lancement du projet, la communication était basée sur la nécessité et le pourquoi du projet ? Des présentations du projet pendant des réunions et des ateliers de travail dans le but d'expliquer au maximum l'ERP, ses avantages et ses finalités et surtout de déterminer en quoi consiste la contribution individuelle des collaborateurs dans le projet. Le but était en premier lieu de rassurer les collaborateurs sur le projet pour surmonter leurs crainte et peur puis les motiver et les convaincre à accepter ce changement et à modifier leurs pratiques et méthodes de travail habituelles.

Au fur et à mesure que le projet avance dans sa réalisation, pour obtenir et maintenir l'implication et l'adhésion des collaborateurs au projet, il s'avérait nécessaire de les informer sur l'état d'avancement et le déroulement du projet pour qu'ils se sentent complètement impliqués et pour renforcer leur sentiment d'appartenance.

Lorsque le projet était mis en exploitation, les supports et la documentation ou encore les e-mails étaient les meilleurs moyens pour accompagner, soutenir, guider et répondre à tous les besoins d'information exprimés par les utilisateurs du projet.

Question n° 05 : Quels sont les principaux moyens de communication que vous avez utilisés pour communiquer avec vos collaborateurs ? Sur quelle base vous les avez choisis ?

Par cette question nous voulons nous renseigner si la SCMI Meftah disposait des moyens de communication qui sont mis au service des managers intermédiaires pour leur permettre de mener efficacement leur mission.

Les managers intermédiaires ont confirmé que tous les moyens de communication interne qui existent dans l'entreprise ont été mis au service du projet, à savoir :

- Les réunions qui étaient très utiles pour présenter le projet, informer sur l'état d'avancement, mais aussi pour résoudre les problèmes rencontrés. ils constituaient le moyen le plus efficace pour guider les équipes durant toutes les phases du projet.
- Les ateliers de travail qui consistaient à mener collectivement un travail pratique sur l'ERP. Ces ateliers dont l'objectif principal est la formation des collaborateurs étaient un moyen très efficace pour informer et expliquer grâce à des messages appuyés par une mise en pratique concrète, c'était des moments favorables pour encourager, susciter et maintenir leur participation en les rendant acteurs essentiels dans la réussite du projet ERP.
- Les e-mails et le téléphone étaient des moyens ciblés, simples et rapides qui permettent de diffuser les informations urgentes et très importantes simultanément à plusieurs collaborateurs ou encore pour répondre à leurs questions et résoudre leurs problèmes.
- Les supports écrits tels que les brochures, les supports manuels d'utilisation du progiciel ERP, les notes d'information, notes de service et les lettres ...ont été utilisés pour diffuser des informations ponctuelles, simples qui ne demandent ni argumentation, ni explication.

- Les événements festifs ont constitué un moyen important pour célébrer les résultats enregistrés et *reconnaître* les efforts consentis par les collaborateurs, ce genre d'événement a joué un rôle important dans la motivation des autres services en attente de l'extension de la mise en œuvre du projet.
- Les conversations informelles quotidiennes et non officielles à travers les déplacements dans les bureaux des collaborateurs. Les tête-à-tête étaient un moyen qui a permis de régler de multiples problèmes.

Question n° 06 : Existe-il un dispositif de communication managériale mis à votre service dans la société ?

L'objectif de cette question est de savoir si la SCMI Meftah dispose d'un dispositif de communication managériale dédié spécialement à ses managers intermédiaires.

Selon les managers rencontrés, il n'existe pas un dispositif de communication managériale dédié spécialement à eux, ils choisissent les informations qu'ils jugent importantes à communiquer à leurs collaborateurs et utilisent les moyens de communication disponibles dans la société pour les transmettre.

Question n° 07 : Durant le changement, avez-vous utilisé la même méthode de communication avec tous vos collaborateurs ?

L'objectif de cette question est de connaître si les managers intermédiaires ont adapté leur démarche de communication en fonction du profil de leurs collaborateurs.

Les managers intermédiaires ont précisé que leurs collaborateurs ont des caractères et des profils différents, Ils nous ont donné des exemples que lors des ateliers de travail, ils ont remarqué que certains employés étaient timides et ne posaient pas beaucoup de questions sur le sujet, pour cette catégorie il fallait mener des entretiens directs pour essayer de les impliquer et les motiver dans le projet.

Aussi d'autres catégories de collaborateurs qualifiés par les managers intermédiaires interviewés comme difficiles (généralement peu sûrs d'eux, l'anxieux, craignant de mal faire) avaient besoin de beaucoup de temps et d'énergie et des modes de communication spécifiques (généralement privés) pour être en permanence rassurés .

Question n° 08 : Quels sont les messages clés utilisés dans votre démarche de communication ?

L'objectif de cette question est de recenser les types de messages clés utilisés par les managers intermédiaires lors du changement.

Les managers intermédiaires nous ont informé que durant le projet, il était nécessaire que la société entière communique d'une seule voix, les messages clés communiqués aux collaborateurs ont été déterminés dans des réunions entre les managers et le sommet stratégique. Les messages utilisés positifs, encourageants et rassurants reposent essentiellement sur les apports et les avantages du projet pour l'entreprise et qui visent à donner du sens à leur travail.

Pour cette question les managers intermédiaires nous ont présenté comme exemple le slogan qui a été choisi pour le lancement du projet :

« Noor est la lumière qui va nous permettre d'illuminer nos processus et structurer notre gestion ».

Question n° 09 : Est-ce-que votre communication a contribué à faire adhérer l'ensemble de vos collaborateurs dans le projet, si oui comment?

L'objectif de cette question est de connaître comment la communication managériale a contribué à faire adhérer les collaborateurs au changement.

Afin de surmonter le stress et la peur des collaborateurs, Il était primordial de les impliquer dans l'ERP. Ces derniers souhaitent que l'on s'intéresse à eux, aux problèmes tangibles et aux potentiels auxquels ils sont confrontés. À cet effet, il s'avérerait très rentable de communiquer avec eux sur le projet et leur expliquer pourquoi ce dernier revêt de l'importance pour la société.

Les managers ont précisé qu'en donnant du sens à ce changement, en sensibilisant, en expliquant le projet qui était inconnu pour la majorité des collaborateurs et en les informant sur l'état d'avancement durant toutes les phases, en les guidant et en les encourageant lors de sa mise en œuvre, les collaborateurs se sentaient convaincus et concernés directement par le projet.

Aussi, en se montrant très confiants, engagés totalement dans le processus du changement, convaincus que les collaborateurs peuvent relever le défi et réussir, les collaborateurs se sentaient rassurés et confiants de leurs capacités à réussir.

Question n° 10 : Quelles sont les principales contraintes qui ont influé sur la démarche de la communication managériale sur le changement ?

L'objectif de cette question est de déceler les contraintes de communication rencontrées et qui ont posé des problèmes et des difficultés pour les managers intermédiaires.

Les principales contraintes de la communication managériale rencontrées durant le projet sont :

- La difficulté de passer d'une logique d'encadrement à laquelle ils sont habitués, à une logique de management où la communication avec les collaborateurs est un moteur.
- Le peu de temps que les managers consacrent à l'activité de la communication, souvent ils sont soumis à des pressions des résultats exercés par la direction générale, les managers estiment qu'ils sont souvent obligés de donner des instructions et des ordres que les collaborateurs doivent appliquer.
- Certains nouveaux managers sont jeunes et ne possèdent pas les compétences nécessaires pour mener une communication efficace surtout en ce qui concerne les collaborateurs très anxieux qui ont un profil difficile à gérer.
- Le manque d'informations, qui arrivent parfois en retard et le manque de moyens de communication notamment en ce qui concerne la diffusion des informations urgentes.

Question n° 11 : Quelle était la portée de votre démarche de communication dans la réalisation de la mise en place du projet ?

L'objectif de cette question est de savoir si la communication managériale a facilité la démarche de mise en place de l'ERP.

Selon les managers intermédiaires, cette communication a permis de :

- éliminer les rumeurs qui circulaient dans l'organisation ;
- rassurer les collaborateurs et obtenir leur implication dans le projet ;
- réduire le stress des collaborateurs et surmonter quelques réactions de peur manifestées lors de la phase du lancement ;
- tenir informé les utilisateurs sur l'état d'avancement du projet durant toutes les phases ;
- créer une transparence dans la gestion du projet ;
- créer un cadre agréable de travail et un climat favorable d'échange d'idées et d'expériences.

Selon les managers interviewés ces résultats peuvent être confirmés car le progiciel ERP est en exploitation dans quatre services et des améliorations dans le mode de gestion commencent à apparaître. Toutefois les managers intermédiaires nous ont déclaré que leur communication n'était pas le principal moyen qui a permis la mobilisation des collaborateurs autour du projet, il ne faut pas négliger le rôle qu'a joué la formation qui était un levier essentiel pour la réussite de ce changement. La formation a permis à l'ensemble des utilisateurs de posséder les compétences nécessaires pour une meilleure maîtrise du progiciel.

La discussion des résultats

L'ERP est un projet complexe et de grande envergure, sa mise en œuvre au sein de la SCMI Meftah a exigé des changements profonds dans toutes les sphères de la société. Afin que ces changements soient acceptés dans l'organisation, les managers intermédiaires de la société étaient conscients des impacts que cela entraîne sur les employés. Ces managers qui étaient habitués à des tâches classiques d'encadrement étaient en charge d'accompagner et de guider leurs équipes durant toutes les phases de la mise en place du projet en jouant le rôle de la cheville ouvrière dans le processus de conduite du changement.

L'adhésion des collaborateurs dans le projet était un élément primordial car sans l'adhésion et sans l'implication de ces derniers l'échec du projet était garanti. L'ERP est un système qui doit être maîtrisé, alimenté et géré par les utilisateurs. L'adhésion ne s'obtient pas sans informer les collaborateurs et leur expliquer les bien-fondés du projet.

La réussite du projet ERP au sein de la SCMI Meftah dépendait de la capacité des managers intermédiaires à communiquer avec leurs collaborateurs afin qu'ils acceptent les nouvelles méthodes et pratiques du travail tout en augmentant leur confiance vis-à-vis de ce nouveau changement.

En réalité, les collaborateurs de la SCMI Meftah n'ont pas manifesté une réelle opposition ou résistance au sens propre du mot face au changement. Ils n'ont pas exprimé un refus ou une ignorance totale du projet, leurs réactions se sont limitées aux sentiments de peur de perdre leurs positions actuelles dans la société. Ils ont été mis devant le fait accompli,

l'ERP était une nécessité impérieuse pour la société, à laquelle il fallait vite s'impliquer pour ne pas perdre son poste.

La mission principale des managers intermédiaires était alors de surmonter cette peur en rassurant au maximum les collaborateurs. À cet égard, il était essentiel en premier lieu de leur faire comprendre à travers des réunions de travail l'objectif global du projet, c'est-à-dire les avantages que retireront l'entreprise et les employés.

Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont suivi une démarche de communication rassurante et convaincante adaptée à chaque phase du projet, appuyée sur des messages clés positifs et en utilisant les moyens de communication interne disponibles dans la société (réunions, ateliers du travail, supports écrits et conversations informelles).

Au début, durant la phase du lancement l'objectif était de faire *connaître* le projet en créant une perception positive, les managers intermédiaires devaient manifester de l'intérêt à l'égard du projet, ils ont été sensibilisés sur la nécessité de ce changement, expliquer au maximum ses avantages pour l'entreprise et déterminer la contribution de chacun pour sa réalisation.

Durant la phase de réalisation, les actions de communication visaient plutôt à informer les collaborateurs sur le déroulement du projet pour qu'ils se sentent impliqués et concernés directement. Quant à la phase de la mise en application du système les managers étaient chargés de guider, soutenir, encourager et motiver les collaborateurs pour qu'ils poursuivent leur travail et fournissent plus d'efforts.

Cette démarche adoptée s'inscrit dans le cadre d'un plan de communication interne conçu par la SCMI Meftah pour la mise en place de l'ERP. En effet, la société ne dispose pas d'un dispositif de communication managériale dédié spécialement à ses managers.

L'absence des supports et des moyens de communication mis au service des managers intermédiaires indique que les services de la communication de la société n'offrent pas un accompagnement à ces managers notamment pour reconnecter les décisions stratégiques aux réalités du terrain. Les managers qui sont soumis généralement à de fortes contraintes opérationnelles peuvent percevoir la communication comme une perte de temps. Ils se trouvent ainsi confrontés à deux difficultés majeures en situation du changement : que dire aux collaborateurs et comment le dire ? Les collaborateurs de leur part souhaitent que le manager relaie l'information venant de la direction mais aussi qu'il mette les bonnes formes. Les services de la communication doivent les aider à identifier les besoins de leurs équipes en termes d'information lors du projet et leur offrir une approche et des moyens leur permettant de remplir leur rôle de courroie de transmission et de diffuseur du sens.

Les freins et les contraintes avancées par les managers intermédiaires ont démontré les difficultés qu'ont rencontrés ces derniers pour passer d'un rôle d'encadreur à un rôle d'animateur pour fédérer leurs équipes autour de ce nouveau projet. Il était indispensable de faire preuve de qualités de leadership pour motiver ses collaborateurs à accomplir leurs missions. Les managers devaient faire cohabiter leurs qualités humaines et professionnelles pour pouvoir échanger avec les collaborateurs sur le projet. Pour ce faire, la société doit leur préciser clairement leur rôle de communicant et les accompagner en ce sens en offrant des formations centrées sur le développement des compétences relationnelles.

L'autre problème rencontré est celui du manque d'informations qui doivent être communiquées à temps aux collaborateurs. Pour mieux communiquer avec ses collaborateurs sur le changement le manager intermédiaire doit en premier lieu comprendre les orientations et les décisions de la société. Il doit créer une meilleure proximité avec la direction générale pour multiplier les occasions de se rencontrer et d'échanger sur le projet. Les managers jouent réellement le rôle de relais d'information, encore faut-il qu'ils soient associés et impliqués à toutes les décisions pour pouvoir répondre à toutes les préoccupations des collaborateurs.

Enfin selon les managers interviewés, cette démarche a contribué en quelque sorte à éliminer les rumeurs qui circulaient dans l'entreprise après le lancement du projet, surmonter les peurs, réduire le stress, faire admettre ce changement par les collaborateurs, intervenir et régler les problèmes rencontrés durant le projet.

En conclusion de cette section, les managers intermédiaires de la SCMI Meftah ont suivi une démarche de communication positive adaptée à chaque phase de la mise en place de l'ERP en utilisant les moyens de communication interne disponibles dans l'entreprise. Selon eux, malgré les contraintes de communication rencontrées cette démarche a contribué en quelque sorte à surmonter la peur, réduire le stress et obtenir l'adhésion des collaborateurs au changement.

SECTION 3 : L'ANALYSE DU QUESTIONNAIRE

Cette section présentera les résultats du questionnaire, nous avons procédé à un dépouillement des données à travers la technique de tri plat qui consiste à présenter les résultats en valeur absolue et en pourcentage pour chacune des questions posées.

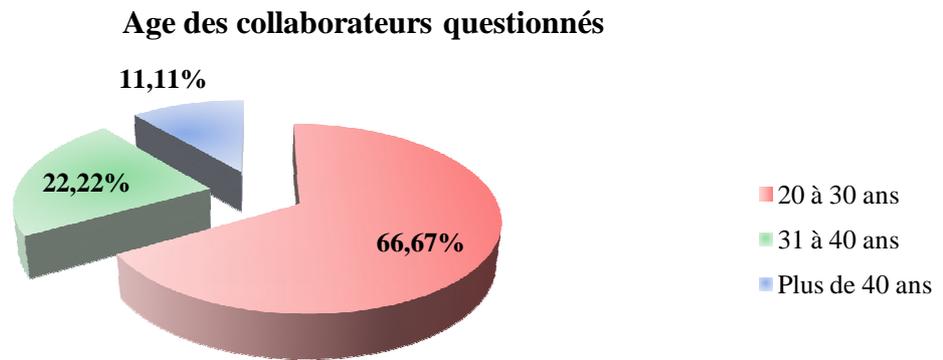
3.1. L'identification

Question n° 01 : Age des collaborateurs

Tableau n° 02 : Age des collaborateurs questionnés

Age	Nombre	%
20 à 30 ans	48	66,67%
31 à 40 ans	16	22,22%
Plus de 40 ans	8	11,11%
Total	72	100,00%

Figure n° 05: Age des collaborateurs questionnés



Commentaire

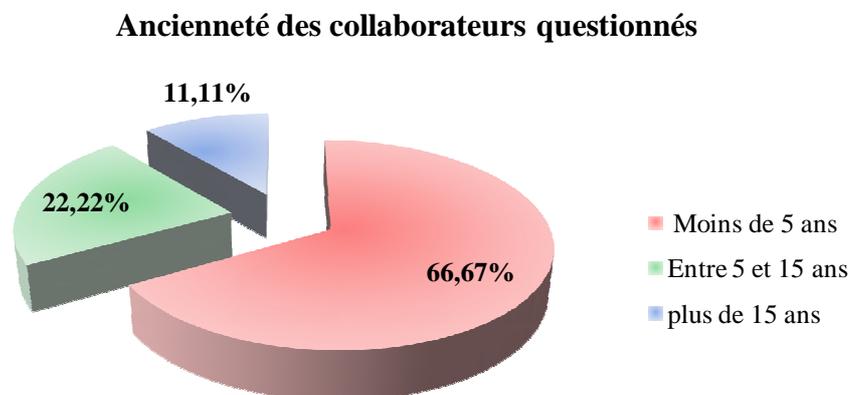
Nous remarquons que plus de la moitié de notre échantillon (66,67%) est âgée entre 20 et 30 ans, 22,22% des collaborateurs questionnés sont âgés entre 31 et 40 ans et 11,11% sont âgés plus de 40 ans.

Question n° 02 : Années d'ancienneté

Tableau n° 03 : Ancienneté des collaborateurs questionnés

Année d'ancienneté	Nombre	%
Moins de 5 ans	48	66,67%
Entre 5 et 15 ans	16	22,22%
Plus de 15 ans	8	11,11%
Total	72	100,00%

Figure n° 06 : Ancienneté des collaborateurs questionnés



Commentaire

Comme nous pouvons le constater 66,67% des collaborateurs questionnés ont moins de 5 ans d'expérience à la SCMI Meftah, 22,22 % ont entre 5 et 15 années d'expérience et 11,11% ont plus de 15 ans.

Analyse

Les résultats des deux premières questions confirment ce qui a été déclaré par les managers intermédiaires lors des entretiens concernant la politique de rajeunissement adoptée par la société (60 recrues entre 2015 et 2016¹) après le départ en retraite des anciens collaborateurs.

3.2. Les résistances au changement

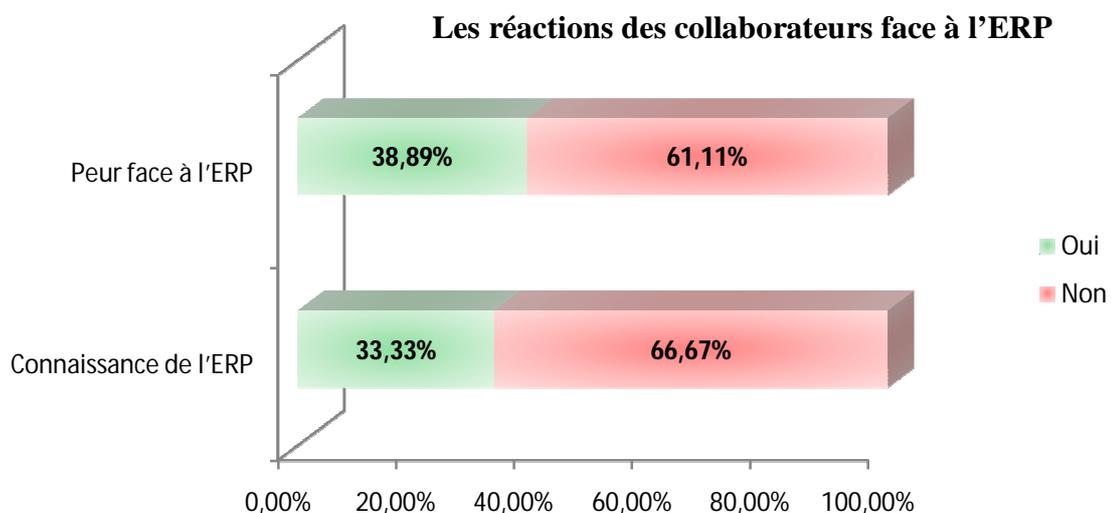
Question n° 03 :

- **Connaissez-vous auparavant l'ERP ?**
- **Aviez-vous des sentiments de peur face à la mise en place de ce nouveau projet ?**

Tableau n° 04 : Les réactions des collaborateurs face à l'ERP

	Oui		Non		Total	
	fréquences	%	fréquences	%	Nombre	%
Connaissance de l'ERP	24	33,33%	48	66,67%	72	100 %
Peur face à l'ERP	28	38,89%	44	61,11%	72	100%

Figure n° 07 : Les réactions des collaborateurs face à l'ERP



¹ DRH de la SCMI Meftah

Commentaire

D'après la figure ci-dessus, nous remarquons que la plupart des collaborateurs (66,67%) n'avaient aucune idée sur l'ERP contre 33,33% qui affirment avoir une connaissance du progiciel.

Quant à la réaction des collaborateurs face à ce changement, 61,11% de ces derniers ont confirmé qu'ils n'avaient aucun sentiment de peur face à la mise en place de ce projet contre un bon nombre d'utilisateurs (33,89%) qui ont eu peur de ce nouveau dispositif.

Analyse

La majorité des collaborateurs questionnés ne disposaient pas des connaissances préalables sur l'ERP, les managers intermédiaires de la SCMI Meftah avaient un rôle important à jouer pour l'explication de ce projet aux utilisateurs.

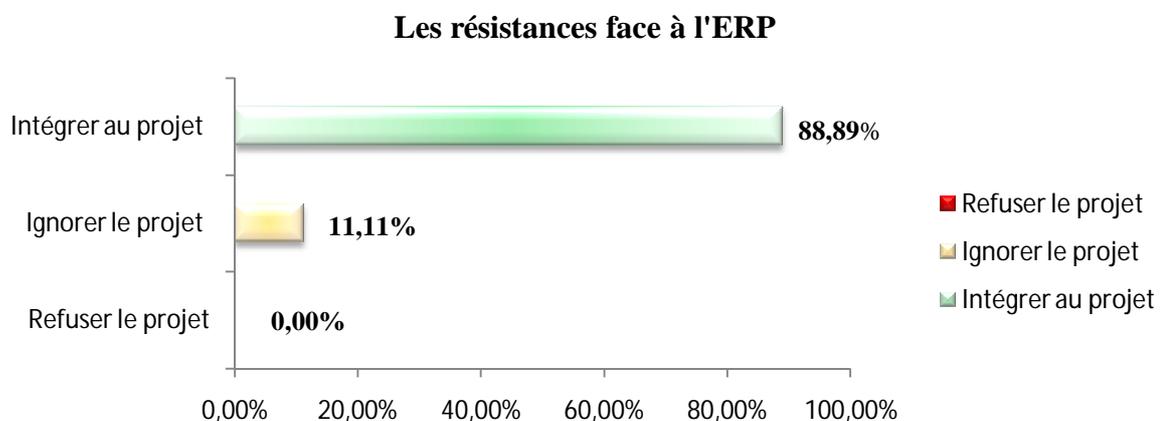
Pour la question ouverte qui a accompagné cette question, les collaborateurs qui craignaient la mise en place de ce projet ont répondu qu'ils avaient peur du changement de leurs habitudes de travail, de perdre leurs tâches habituelles, leurs fonctions ou/et leurs postes de travail au sein de la société.

Question n° 04 : Quelles étaient vos premières réactions face à la mise en place de l'ERP ?

Tableau n° 05 : Les résistances face à l'ERP

Désignation	fréquence	%
Refuser le projet	0	0,00%
Ignorer le projet	8	11,11%
Intégrer au projet	64	88,89%
Total	72	100,00%

Figure n° 08 : Les résistances face à l'ERP



Commentaire

Selon notre échantillon la majorité (88,89%) des utilisateurs a accepté de s'intégrer à ce nouveau mode de gestion contre 11,11% qui n'ont pas accordé une importance particulière à ce projet, les résultats montrent aussi qu'aucun collaborateur n'a refusé ce changement.

Analyse

Comme l'avaient annoncé les managers intermédiaires lors de nos entretiens, les collaborateurs questionnés n'ont pas exprimé une réelle résistance face à ce changement, ils n'ont pas refusé le projet ni l'ignoré, certains d'entre eux avaient juste peur du changement de leurs habitudes routinières, de leurs méthodes de travail et de perdre leur situation et position actuelles au sein de l'entreprise, donc les managers intermédiaires devaient en premier lieu les rassurer pour surmonter ces craintes et ce stress.

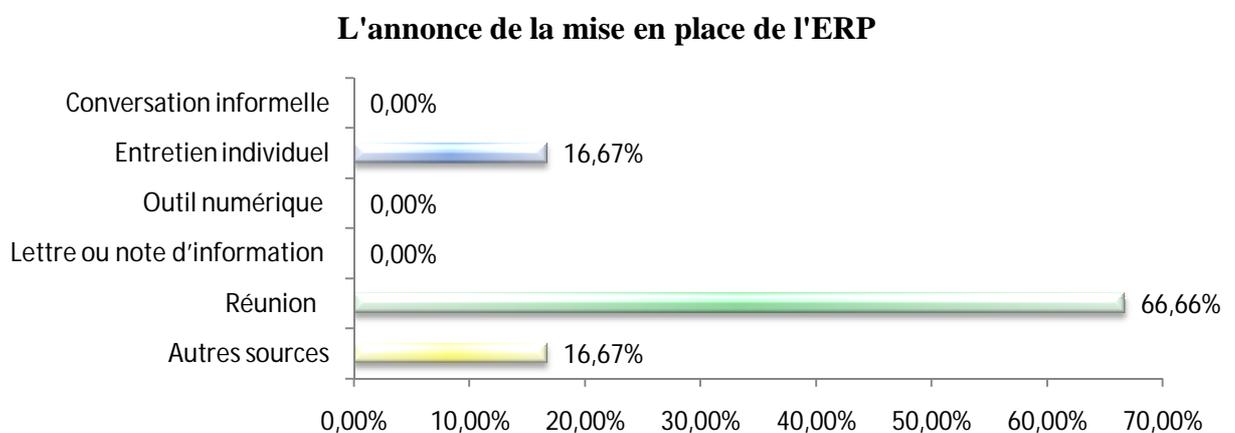
3.3. La communication managériale

Question n° 05 : Comment votre supérieur vous a annoncé la mise en place de l'ERP au sein de la société ?

Tableau n° 06 : L'annonce de la mise en place de l'ERP

Désignation	fréquence	%
Il ne nous l'a pas annoncé, nous l'avons appris par d'autres sources	12	16,67%
Lors d'une réunion	48	66,66%
Par une lettre ou note d'information	0	0,00%
Par un outil numérique (e-mail, intranet,.....)	0	0,00%
Lors d'un entretien individuel	12	16,67%
Lors d'une conversation informelle	0	0,00%
Total	72	100,00%

Figure n° 09 : L'annonce la mise en place de l'ERP



Commentaire

Comme nous pouvons le constater, selon les collaborateurs questionnés ,66.66 % ont été informés sur la mise en place de l'ERP à travers une réunion avec leurs managers, 16,67% l'ont appris à travers un entretien individuel, quant au reste (16 ,67%) affirment avoir pris connaissance de ce projet à travers d'autres sources d'information externes.

Analyse

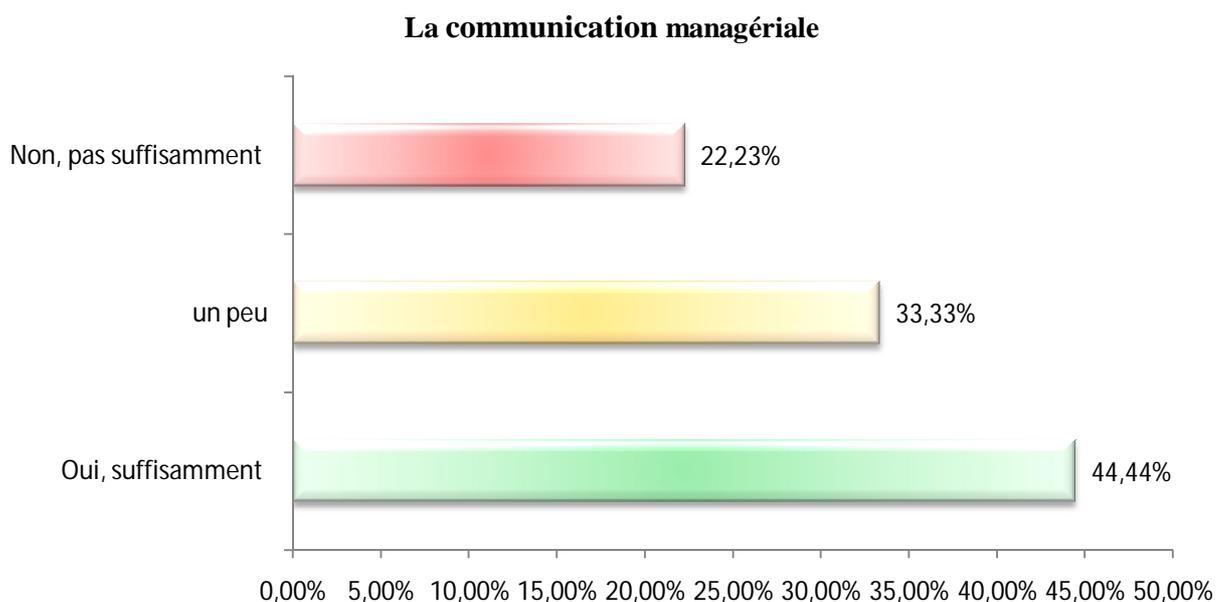
L'annonce de la mise en place de l'ERP s'est faite pour la majorité des utilisateurs questionnés à travers une réunion de lancement avec leurs managers durant laquelle ces deniers ont expliqué l'importance du projet, sa nécessité et ses avantages dans la gestion de la société.

Question n° 06 : Est-ce que votre supérieur a suffisamment communiqué avec vous pour vous informer, vous expliquer et vous motiver durant toutes les phases de la mise en place de l'ERP ?

Tableau n° 07 : La communication managériale

Désignation	fréquence	%
Oui, suffisamment	32	44,44%
un peu	24	33,33%
Non, pas suffisamment	16	22,23%
Total	72	100,00%

Figure n° 10 : La communication managériale



Commentaire

Nous remarquons qu'il y a un rapprochement de pourcentages pour les réponses de cette question, 44,44% des collaborateurs questionnés trouvent que leurs managers ont suffisamment communiqué avec eux sur le projet, 33,33% affirment que leurs managers n'ont pas trop communiqué avec eux et 22,23% considèrent que la communication de leurs managers sur le changement n'était pas suffisante.

Analyse

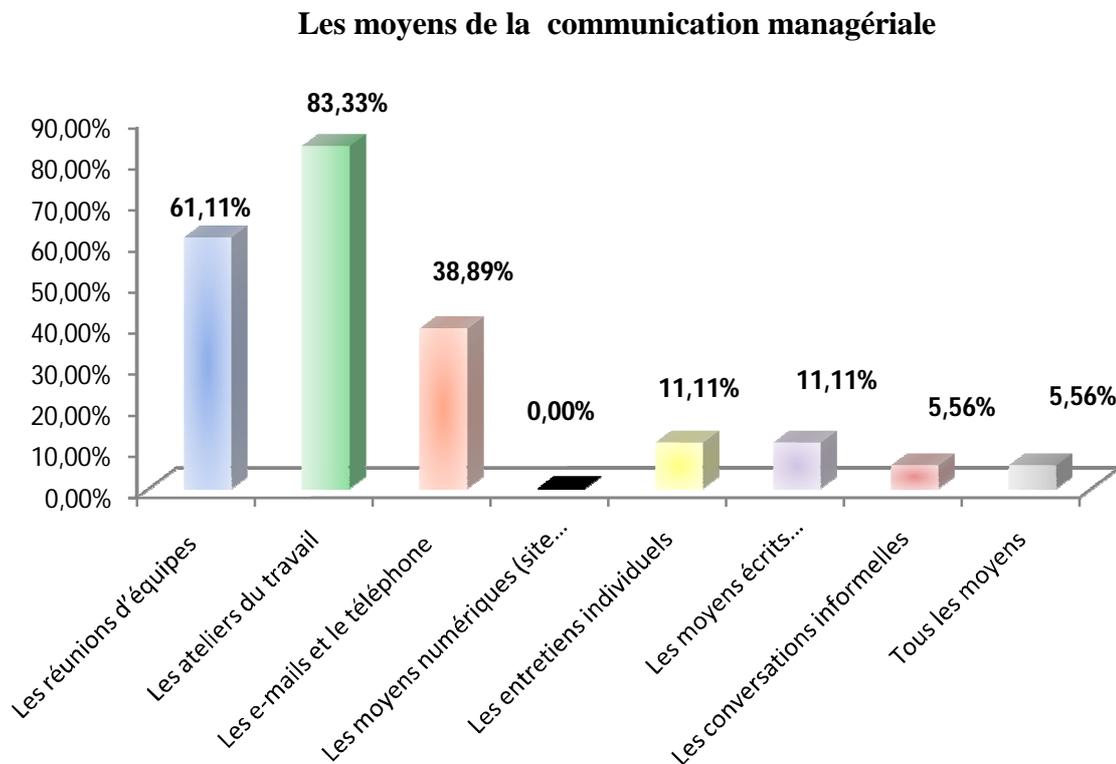
Certains collaborateurs ont jugé la communication de leur manager sur le projet du changement suffisante, d'autres l'ont trouvée peu suffisante cela *est dû* peut-être à la différence des profils et compétences relationnelles des managers intermédiaires car les utilisateurs questionnés relèvent des différentes directions et services ou encore en raison des contraintes de la communication avancées par ces managers lors des entretiens qui les entravent à mener un échange riche avec leurs collaborateurs.

Question n° 07 : Quels sont les moyens de communication qui ont été utilisés par votre supérieur pour communiquer avec vous sur l'ERP ?

Tableau n° 08 : Les moyens de la communication managériale

Désignation	fréquence	%
Les réunions d'équipes	44	61,11%
Les ateliers du travail	60	83,33%
Les e-mails et le téléphone	28	38,89%
Les moyens numériques (site web, intranet, affichage numérique.)	0	0,00%
Les entretiens individuels	8	11,11%
Les moyens écrits (lettres, notes, instructions.....)	8	11,11%
Les conversations informelles	4	5,56%
Tous les moyens	4	5,56%

Le total dépasse 100% car les répondants pouvaient sélectionner plus qu'un choix

Figure n° 11 : Les moyens de la communication managériale

Commentaire

Concernant les moyens de communication utilisés par les managers intermédiaires de la SCMI Meftah pour communiquer avec leurs collaborateurs sur le changement dû à la mise en place de l'ERP, nous remarquons que les ateliers de travail occupent la première place avec 88,33% suivi des réunions d'équipes avec 61,11%, les e-mails et le téléphone ainsi que les moyens écrits avec 11,11% chacun et en dernière position les conversations informelles avec seulement 5,56%, quant aux moyens numériques sont quasi inexistantes.

Pour la question ouverte qui a accompagné cette question, la majorité des collaborateurs ont choisi comme moyen préféré les ateliers du travail qui selon eux étaient le meilleur moment pour leur expliquer en face à face le projet en s'appuyant sur des exercices pratiques.

Analyse

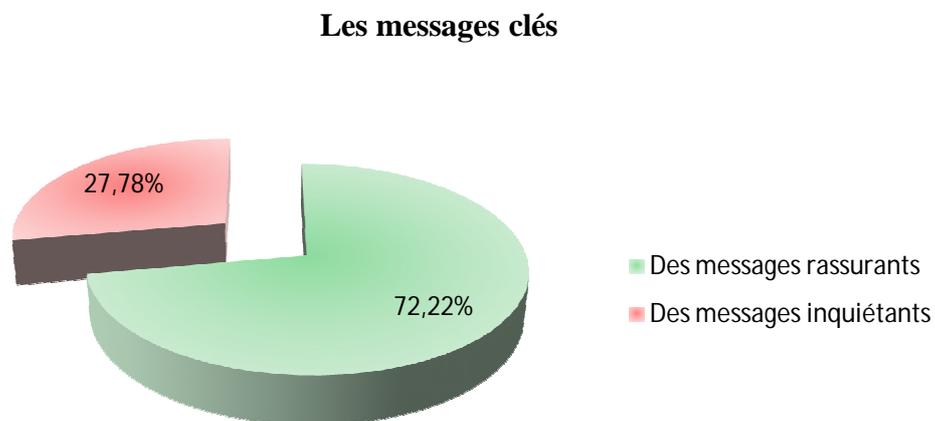
D'après les répondants nous constatons qu'il y a un manque de moyens de communication à la SCMI Meftah, la société ne dispose pas d'un réseau de moyens de communication très développé notamment en ce qui concerne les moyens modernes de diffusion des informations importantes, rapides et urgentes à plusieurs personnes (intranet, affichage numérique, site internet, réseaux sociaux...). Les managers intermédiaires se sont appuyés beaucoup plus sur les regroupements des collaborateurs lors des réunions et les ateliers de formation organisés par la société pour parler avec eux sur le projet et par le téléphone et l'e-mail de moindre degré pour intervenir et régler les problèmes survenus.

Question n° 08 : Quels types de messages clés étaient utilisés par votre supérieur pour vous informer sur l'ERP ?

Tableau n° 09 : Les messages clés

Désignation	fréquence	%
Des messages rassurants, convaincants et motivants pour y adhérer au projet	52	72,22%
Des messages inquiétants qui visent à vous presser pour y adhérer vite au projet pour éviter les conséquences qui en découlent.	20	27,78%
Total	72	100,00%

Figure n° 12 : Les messages clés



Commentaire

Comme nous pouvons l'observer dans la figure ci-dessus, 72,22% des collaborateurs ont répondu que leurs managers avaient utilisé des messages positifs, rassurants et convaincants durant la mise en place de l'ERP et 22,78% ont répondu que les messages étaient inquiétants qui visent à leur presser à y adhérer vite au projet pour éviter les conséquences qui en découlent.

Analyse

Les résultats de cette question confirment aussi les réponses obtenues des managers intermédiaires lors des entretiens, les messages utilisés durant le changement étaient positifs ils visaient à rassurer et convaincre les collaborateurs à participer à ce projet.

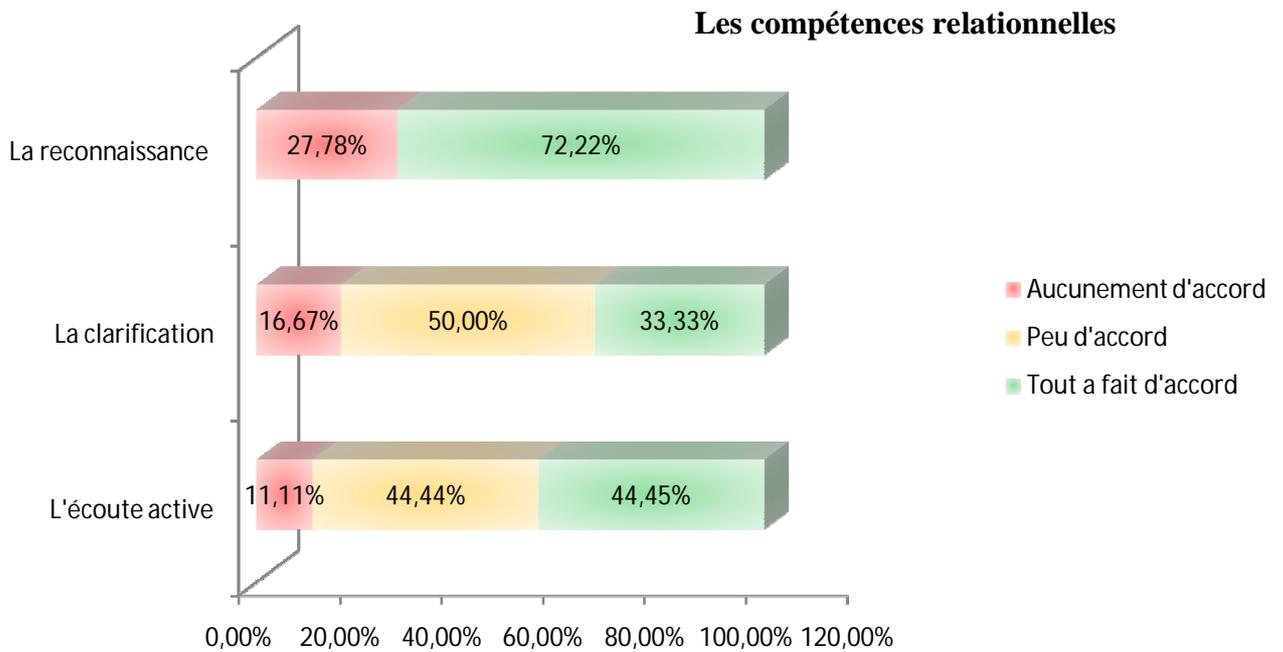
Pour la question ouverte qui a accompagné cette question ces messages positifs portés généralement sur les bénéfices du projet (il va vous faciliter votre travail, améliore vos compétences, élimine les tâches difficiles, réduit les erreurs...).

Question n° 09 : Les compétences relationnelles des managers intermédiaires

Tableau n° 10 : Les compétences relationnelles

	Aucunement d'accord		Peu d'accord		Tout a fait d'accord		Total	
	fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%	fréquence	%
L'écoute active	8	11,11%	32	44,44%	32	44,45%	72	100,00%
La clarification	12	16,67%	36	50,00%	24	33,33%	72	100,00%
La reconnaissance	20	27,78%	0	0,00%	52	72,22%	72	100,00%

Figure n° 13 : Les compétences relationnelles



Commentaire

Selon les réponses des collaborateurs questionnés nous relevons que :

Pour l'écoute active, 44,45% ont répondu que leurs managers étaient tout le temps à leur écoute durant la mise en place de l'ERP, 44,44% étaient peu d'accord et 11,11% ont confirmé que leurs managers ne les écoutaient pas.

Pour la clarification, 50,00% des collaborateurs sont peu d'accord que les explications de leurs managers sur le projet sont claires et compréhensives, 33,33% sont tout à fait d'accord et 16,67% confirment que ces explications n'étaient pas vraiment claires.

Pour la reconnaissance, 72,22% des collaborateurs ont répondu que leurs managers ont reconnu leurs efforts consentis durant la mise en place de l'ERP contre 27,78% des collaborateurs qui ne sont pas d'accord.

Analyse

Les réponses de cette question ont montré qu'il existe un certain déficit de compétences relationnelles chez les managers intermédiaires de la SCMI Meftah en ce qui concerne l'écoute active et la clarification. Les explications que ces derniers ont données sur l'ERP à leurs équipes n'étaient pas vraiment compréhensibles et claires pour une bonne partie des collaborateurs.

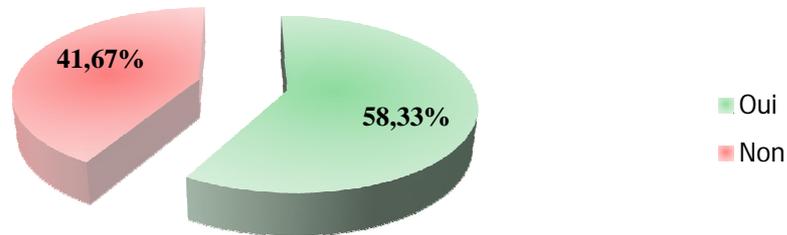
La capacité d'écoute est essentielle pour la communication managériale. Le manager qui n'écoute pas ses collaborateurs signifie qu'il n'échange pas avec eux. L'incompréhension naît le plus souvent du manque d'attention. Pour qu'une discussion soit un véritable échange, il faut donc être proche des collaborateurs, s'intéresser à leur point de vue et faire l'effort de les comprendre. L'écoute active est l'un des fondements d'une communication managériale efficace c'est le meilleur moyen de créer des relations de confiance avec les équipes.

Quant à la reconnaissance qui est un facteur de motivation lors des projets du changement, selon la majorité des collaborateurs questionnés, les managers expriment souvent leur satisfaction du travail réalisé.

Question n° 10 : Est-ce que la communication de votre supérieur a contribué à vous faire adhérer au projet ERP ?

Tableau n° 11 : L'importance de la communication managériale

Désignation	Fréquence	%
Oui	42	58,33%
Non	30	41,67%
Total	72	100,00%

Figure n° 14 : L'importance de la communication managériale**L'importance de la communication managériale****Commentaire**

Comme le montre la figure ci-dessus, nous remarquons que plus de la moitié des collaborateurs questionnés (58,33%) confirment que la communication managériale a contribué à les faire adhérer au changement. Toutefois, ils sont encore nombreux (41,67%) qui ont répondu par l'infirmité.

Analyse

D'après ces résultats nous pouvons constater que la communication managériale n'a pas joué vraiment son vrai rôle selon une bonne partie des utilisateurs.

Pour la question ouverte qui a accompagné cette question, les collaborateurs qui ont répondu par l'affirmation ont déclaré que cette communication a contribué à les faire adhérer à ce projet du changement dans la mesure où elle a permis de :

- leur expliquer l'ERP et ses avantages.
- les rassurer sur l'importance du projet.
- régler et résoudre les problèmes rencontrés durant les phases de sa mise en place.
- offrir une assistance surtout durant la phase de la mise en application et exploitation du logiciel ERP.

Quant à ceux qui ont répondu par l'infirmité, ils estiment qu'ils ont adhéré au projet par le biais de la formation qui est un facteur essentiel pour acquérir les compétences requises pour maîtriser le logiciel ERP et pour apprendre les nouvelles procédures, pratiques et méthodes de travail et que la communication de leurs managers intervenait généralement juste pour régler quelques problèmes rencontrés.

En conclusion de cette section, les résultats du questionnaire ont confirmé quelques réponses des managers intermédiaires lors des entretiens semi-directifs, toutefois par l'analyse des réponses nous avons constaté un manque de moyens de communication mis au service des managers intermédiaires dans l'entreprise.

Selon les réponses d'un nombre important d'utilisateurs, nous avons constaté qu'il existe un déficit des compétences relationnelles chez les managers intermédiaires (écoute active et clarification). Plusieurs collaborateurs estiment que la communication de leur manager n'avait pas vraiment contribué à les faire adhérer au changement.

Conclusion

En conclusion à ce chapitre, la mise en place de l'ERP au sein de la SCMI Meftah a généré des changements organisationnels profonds. Cet outil de gestion a transformé les pratiques et les méthodes quotidiennes du travail dans la société. La direction générale étant consciente de l'impact significatif qu'aura ce projet sur les utilisateurs, elle a élaboré un plan de conduite du changement avec comme levier la formation, la communication, les supports et la documentation et l'assistance technique.

Les managers intermédiaires de la société (les directeurs, les sous-directeurs, les chefs de département et les chefs de service) qui sont proches des opérationnels et sont en charge de gérer des équipes devaient accompagner les collaborateurs durant toutes les phases du projet, ils devaient communiquer avec eux pour leur expliquer le projet, les sensibiliser sur sa nécessité et les guider afin d'obtenir leur implication et participation dans ce changement.

Les résultats des entretiens menés avec les managers intermédiaires nous ont permis de constater que ces derniers ont adopté une démarche de communication positive adaptée à chaque phase du projet en s'appuyant sur les moyens disponibles dans la société, selon leurs réponses, cette communication malgré l'absence d'un dispositif spécifique dédié à leurs profits ou encore les contraintes et les difficultés qu'ils ont rencontrées lors du changement a contribué en quelque sorte à rassurer les collaborateurs pour les encourager à adhérer au projet.

Quant aux résultats du questionnaire destiné aux utilisateurs du logiciel ERP, ils ont démontré qu'une bonne partie des collaborateurs questionnés ont confirmé que la communication des managers sur l'ERP était insuffisante et que les moyens utilisés étaient limités. Plusieurs collaborateurs estiment que la communication managériale n'avait pas vraiment contribué à les faire adhérer, selon eux ils se sont intégrés au projet grâce à la formation qui leur a permis d'acquérir les compétences techniques nécessaires pour une meilleure maîtrise du logiciel ERP.

CONCLUSION

Face aux nouvelles exigences environnementales, le changement est devenu une nécessité voir une obligation si l'entreprise souhaite rester en vie. Que ce changement soit petit ou grand, sa portée stratégique peut avoir un impact majeur et significatif sur les organisations.

En effet, personne ne bouleverse spontanément ses habitudes. L'entreprise doit mener une réflexion stratégique sur la conduite du changement et mettre en œuvre un management destiné à accompagner les collaborateurs de façon à anticiper puis à combattre leurs résistances au changement.

Le projet de changement doit donc être bien encadré pour réussir les modifications, les managers intermédiaires qui sont proches de la réalité opérationnelle des entreprises sont considérés aujourd'hui pour la majorité de ces dernières comme des agents accélérateurs du changement, leur contact quotidien avec les collaborateurs leur permet de jouer le rôle d'interprète des décisions stratégiques de la direction générale ou encore accompagnateur de ses équipes pour les motiver à s'impliquer et à y adhérer à ces décisions.

La communication managériale dont l'apparition coïncide avec la période où les entreprises se sont mises dans une dynamique de changement est considérée aujourd'hui comme l'un des leviers importants de conduite du changement. Les collaborateurs ne peuvent accepter des idées qu'ils ne connaissent ou ne comprennent pas, les managers intermédiaires ont donc intérêt à posséder au-delà des capacités de gestion des compétences relationnelles pour communiquer avec leurs équipes en créant une bonne ambiance et une meilleure atmosphère pour obtenir un meilleur rendement.

La communication managériale est devenue une valeur stratégique au sein de l'organisation. Des grandes entreprises reconnaissent l'importance de ce type de communication dans la réussite des projets de changement. Le groupe France Télécom-orange a créé en 2006 une direction entièrement dédiée à la communication managériale dont la mission est d'établir des démarches de communication adaptées dédiées aux managers pour accompagner les collaborateurs durant les projets¹.

La SCMI Meftah société algérienne de production et de commercialisation de ciment depuis son entrée en partenariat avec le groupe Lafrage en 2008 a connu de grands projets de modernisation notamment la mise en place d'un outil d'aide à la gestion le progiciel ERP qui a complètement bouleversé son organisation et ses modes de fonctionnement. La société était consciente que la réussite de la mise en place d'un tel projet n'est pas une chose facile, des grandes entreprises dans le monde ont connu des échecs en raison d'absence d'une stratégie de conduite du changement adaptée.

Pour la réussite de la mise en place du progiciel ERP, La direction générale de la SCMI Meftah a élaboré un plan de conduite du changement pour accompagner le projet avec comme leviers : la formation des collaborateurs, un plan de communication interne adapté à chaque phase du projet, des documents et supports pour l'utilisation du système et une assistance technique et informatique pour répondre aux besoins des utilisateurs, afin de bien gérer, maîtriser, faire adhérer et impliquer tout le personnel et notamment les managers intermédiaires.

¹ Imbert, (M) :op.cit, p18-19.

Comme tout changement a ses partisans et ses opposants, la mise en place d'un ERP au sein de la SCMI Meftah a provoqué quelques réactions chez les collaborateurs qui n'ont pas pris une telle ampleur qu'ils refusent ou ignorent complètement le projet, ils ont manifesté quelques réactions d'anxiété et de stress car ils avaient peur de perdre leurs postes, fonctions mais surtout leurs positions acquises dans la société (ce qui infirme notre première hypothèse). Les managers intermédiaires de la société qui sont proches de ces collaborateurs et qui sont habitués à des tâches classiques d'encadrement et de supervision étaient en charge d'accompagner et de guider ces collaborateurs durant toutes les phases du projet pour les rassurer et surmonter leur peur afin qu'ils participent et apportent leur valeur ajoutée (ce qui affirme notre deuxième hypothèse). Les managers intermédiaires ont été les observateurs privilégiés de l'adhésion de leurs collaborateurs à la réussite de la réalisation du projet. Ce sont eux qui relaient les aspirations de la direction au sein des équipes.

Ces managers devaient donner du sens à ce changement et créer un climat agréable au travail pour leurs collaborateurs. L'ERP étant un projet riche d'information et d'explication, ils ont suivi une démarche de communication adaptée à chaque phase du projet et qui s'appuie sur des messages positifs qui portent sur les avantages du projet. Au début, durant la phase du lancement, ils ont expliqué le projet pour rassurer les collaborateurs. Durant la phase de réalisation, les actions de communication visaient plutôt à informer les collaborateurs sur le déroulement du projet pour qu'ils se sentent impliqués et concernés directement. Quant à la phase de la mise en application du système les managers étaient chargés de guider, soutenir, encourager et motiver les collaborateurs pour qu'ils poursuivent leur travail et fournissent plus d'efforts. Les managers intermédiaires de la SCMI ont utilisé les moyens de communication interne disponibles dans la société (ce qui affirme notre troisième hypothèse). La SCMI Mefath ne dispose pas des moyens de communication très diversifiés notamment en ce qui concerne les moyens numériques qui sont quasi inexistants. Les managers intermédiaires se sont appuyés beaucoup plus sur des moyens de la communication interne classiques tels que les réunions et les ateliers de travail organisés par l'entreprise pour échanger avec leurs collaborateurs sur ce changement.

Selon les managers interviewés et les collaborateurs questionnés durant notre étude, cette démarche de communication a permis en quelque sorte d'expliquer un projet que la majorité des collaborateurs ne connaissaient pas et de guider les utilisateurs durant ses phases de réalisation (ce qui affirme notre quatrième hypothèse)

Malgré ces résultats, l'étude que nous avons menée nous a permis de constater que la communication managériale au sein de la SCMI Meftah n'a pas joué son vrai rôle tel que défini dans la littérature des manuels de gestion. L'accent a été mis beaucoup plus par la société sur la formation des utilisateurs afin de les préparer et de leur permettre de mieux maîtriser l'outil de gestion informatique.

Selon les résultats obtenus de nos entretiens et questionnaires, le rôle de la communication menée par les managers de la SCMI Meftah s'est limité à :

- éliminer et *maîtriser* les rumeurs propagés autour du projet au sein de l'organisation ;
- rassurer les utilisateurs sur leur avenir dans la société pour surmonter leurs peurs et stress.
- régler les difficultés et résoudre les problèmes rencontrés par les collaborateurs durant les phases du projet.

- Les managers intermédiaires se sont retrouvés coincés entre la pression forte de la direction générale et la rapidité de donner des ordres et des instructions d'exécution à leurs collaborateurs.
- Le manque des moyens de communication offerts aux managers intermédiaires par la sous-direction de la communication pour transmettre les messages de la direction générale en bonne forme et dans le temps aux collaborateurs durant le changement.
- Les difficultés rencontrées par les managers intermédiaires pour passer d'un rôle d'encadreur à un rôle d'animateur sont apparues dans le déficit des compétences relationnelles constatées notamment en termes d'écoute active et de la clarification.
- Le manque d'informations qui doivent être communiquées à temps aux collaborateurs. Pour que les managers intermédiaires jouent réellement leur rôle de relais d'information, ils doivent être associés et impliqués à toutes les décisions et les étapes du projet pour pouvoir répondre à toutes les préoccupations des collaborateurs.

Les managers intermédiaires de la SCMI Méftah n'ont pas réussi à créer un réel échange riche avec les collaborateurs sur la mise en place de l'ERP, ils ont axé leurs actions beaucoup plus sur les réunions et les ateliers de formation organisés par la société pour sensibiliser sur la nécessité du projet.

Aussi, Il y a lieu de noter qu'en s'appuyant sur les bases théoriques acquises de notre thème nous avons remarqué que la SCMI Meftah ne possède pas réellement une communication managériale au sens propre de l'activité, toutes ces actions de communication sont des efforts personnels déployés par ses managers intermédiaires en utilisant des moyens et des outils de la communication interne disponibles dans la société et en adoptant une démarche conçue dans le cadre d'un plan de communication interne élaboré pour accompagner le projet. La SCMI Meftah ne possède pas un dispositif de communication spécifique dédié spécialement aux managers intermédiaires pour accompagner les changements dans l'entreprise.

Si la SCMI Meftah souhaite développer sa communication managériale pour qu'elle soit un facteur clé pour réussir les projets et accélérer les changements, elle doit :

- **assurer une collaboration entre les managers intermédiaires, la DRH et la sous-direction de la communication**

Une démarche collective entre les managers intermédiaires (animateur d'équipe) la fonction des RH (chargé de développement des compétences managériales) et la communication (chargé d'élaborer et fournir les moyens de communication) doit être engagée pour élaborer un dispositif de communication spécifique et fournir une assistance aux managers intermédiaires en mettant à leur disposition des supports d'information synthétiques et des moyens efficaces qui facilitent la diffusion des messages aux collaborateurs.

L'organisation des ateliers de travail par ces deux fonctions en impliquant des représentants de ligne managériale peuvent amener à co-construire une démarche de communication managériale adaptée aux différents projets.

- **intégrer la mission de la communication managériale dans les missions des managers intermédiaires de la SCMI Meftah**

Pour faire évoluer la posture d'encadreur de manager intermédiaire à une posture d'accompagnateur, la communication managériale ne doit pas être une simple activité complémentaire. Favoriser le dialogue et le partage de l'information reste aux yeux de certains managers une mission très secondaire. Le rôle et les compétences des managers en tant que communicant avec leurs équipes doivent être bien définis dans leurs missions surtout en période des projets du changement.

- **renforcer les compétences relationnelles des managers intermédiaires**

La sous-direction de la formation de la SCMI Meftah doit assurer des sessions de formation ayant pour thème la communication et les compétences relationnelles permettant aux managers intermédiaires d'acquérir les capacités nécessaires (écoute active, empathie, influence et clarification) à une communication efficace à travers des *entraînements* pratiques.

- **créer une communauté managériale**

Il s'agit d'organiser périodiquement des rencontres entre les managers intermédiaires pour échanger et discuter sur des sujets précis pour leur permettre de s'exprimer librement et de partager des expériences. Le but principal est de créer une dynamique qui favorise l'implication des managers intermédiaires dans leur rôle de communicant.

- **moderniser et développer les moyens de la communication qui sont mis au service des managers intermédiaires**

La SCMI Meftah doit procéder à l'élargissement et au développement de ses moyens de communication pour que les managers intermédiaires puissent avoir plus de choix pour mener une communication rapide, claire et compréhensible avec leur équipe sur les projets de la société.

- **impliquer les managers intermédiaires dans les différentes étapes du changement**

Pour que les managers intermédiaires puissent développer une communication efficace avec leurs collaborateurs, ils doivent être capables d'apporter des réponses claires à toutes leurs questions.

La communication managériale ne peut se déployer dans l'entreprise que si elle est portée par la direction générale, si les top-managers ne communiquent pas avec leurs managers intermédiaires, ces derniers par manque d'informations et de données ne peuvent pas communiquer avec leurs collaborateurs.

Les managers intermédiaires doivent être impliqués dans toutes les phases de réalisation du projet. Ils doivent communiquer régulièrement avec leurs supérieurs hiérarchiques pour disposer des informations et des explications nécessaires en temps réel et les transmettre à leurs équipes.

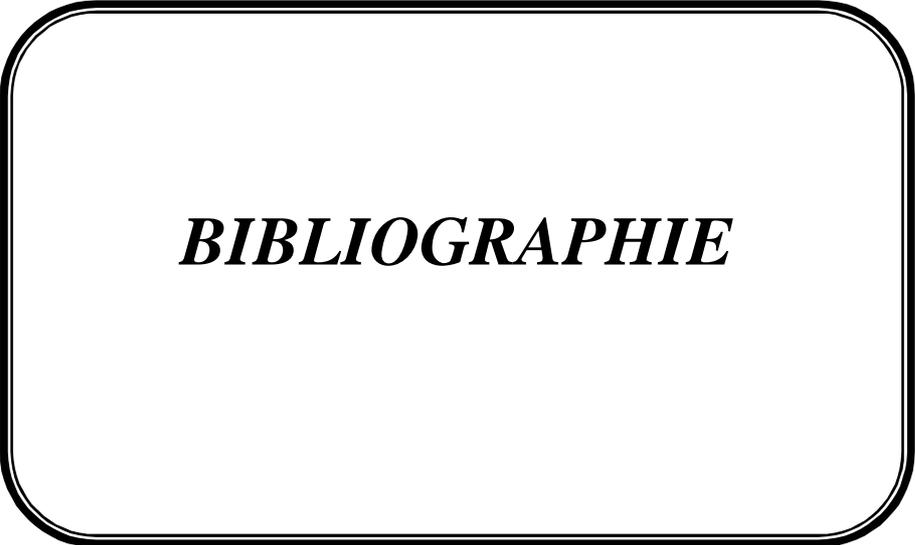
Aujourd'hui, face aux évolutions qui affectent de manière quasi continue l'environnement, le changement est au cœur des préoccupations des entreprises algériennes. Pour conduire ces changements, ces entreprises doivent miser sur leurs managers intermédiaires qui sont désormais appelés à être les traducteurs, les facilitateurs et

l'accélérateur pour la mise en place de ces transformations. Ils doivent favoriser un climat agréable pour leurs collaborateurs afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions.

La communication managériale est un réflexe indispensable et irremplaçable, elle a un rôle essentiel à jouer dans la conduite de changement dans l'entreprise. Elle favorise l'éclosion de solutions et de démarches qui fonctionnent et aussi une source de motivation et de mobilisation pour une équipe de travail.

L'étude que nous avons menée pourrait ouvrir des perspectives pour de nouvelles études sur des sujets tels que :

- Le rôle des managers intermédiaires dans la conduite du changement ;
- Le rôle de la communication managériale dans la mobilisation des collaborateurs à la stratégie de l'entreprise ;
- L'importance des compétences relationnelles des managers intermédiaires.



BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

- AUTISSIER (David), MOUTOT (Jean-Michel) : *Méthode de conduite du changement, Diagnostic Accompagnement Pilotage*, 3^e édition, édition DUNOD, Paris, 2013.
- AUTISSIER (David), VANDANGEON-DERUMEZ (Isabelle), VAS (Alain) : *Conduite du changement : concepts-clés 50 ans de pratiques issue des travaux des auteurs fondateurs*, Edition DUNOD, 2^e édition, Paris, 2014.
- CARLIER (Fabrice) : *Réussir mon premier management d'équipe : animer avec succès, travailler son savoir-être, développer son savoir faire*, édition STUDYRAMAPRO, France, 2012.
- CARRE (Christophe) : *Animer un groupe, leadership ; communication et résolution des conflits*, édition d'ORGANISATION, paris, 2007.
- COLAS (René) : *Comment, par l'écoute, améliorer la Compétitivité de votre Entreprise?* , édition SOCIETE DES ECRIVAINS, Paris, 2013.
- DILTS (Robert) , CARRAT (Caroline) : *Leadership visionnaire : Outils et compétences pour réussir le changement, traduction de la 1^{ère} édition américaine par caroline CARRAT*, Edition DEBOECK, Bruxelles, 2009.
- DO ESPIRITO (Thierry) : *La communication du changement, les clés pour réussir la transformation de son entreprise*, éditions CFPJ, paris, 2006.
- GAUTIER (Bénédicte), VERVISCH (Marie-Odile Vervisch) : *Le manager coach*, édition DUNOD, Paris, 2000.
- GINNELLONEIT (Jean-Luc), VERNETTE (Éric) : *Etude de marché*, édition VUIBERT, Paris, 1995.
- GROUARD (Benoit), MESTON (Francis) : *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*, édition DUNOD, 4^e édition, Paris, 2005.
- IMBERT (Maurice) : *La communication managériale, méthode et bonne pratiques*, édition DUNOD, Paris, 2015.
- LAMBIN (Jean-Jacques) : *Le marketing stratégique*, éditions EDISCIENCE INTERNATIONALE, 4^e édition, Paris, 1998.
- LABRUFFE (Alain) : *Maitriser le changement*, édition AFNOR, France, 2013.
- MEIER (Olivier) : *Management du changement - Changement culturel et organisationnel*, Edition DUNOD, Paris, 2012.
- MINTZBERG (Henry) : *Le manager au quotidien, les 10 rôles des cadres*, édition EYROLLES, Paris, 2007.

Bibliographie

- MOCH (Olivier) : *Managers, communiquez mieux avec vos collaborateurs: Clés pour maîtriser 12 outils essentiels à la communication des managers d'aujourd'hui et de demain*, édition EDIPRO, Liège, 2015.
- ROULEAU (Linda) : *Théorie des organisations, approches classiques contemporaines et de l'avant-garde*, presse de l'université de Québec, Québec, 2007.
- SAVALL (Henri), ZARDET (Véronique) : *La conduite du changement dans les entreprises et les organisations*, Edition ECONOMICA, Paris, 2015.
- SOLANGE (Cormier) : *Guide d'auto développement des compétences en communication, programme de formation en communication à l'intention des ingénieurs*, université du Québec à Montréal, 2^e édition, Montréal, 2002.
- SOPARNOT (Richard) : *Le management du changement*, Edition VUIBERT, Paris, 2010.

2. Articles

- ALIS (David), FERGELOT (Valérie) : *Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : pour un modèle dynamique de la construction de rôle*, Management international, vol. 16, n° 3, 2012.
- BAREIL (Céline) : *Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement*, Télescope, Vol. 14, n° 3, automne 2008

3. Travaux universitaires

- DOAJEAN (Christine), HANBURSION (Christine), LANBOTTE (François), SCIEUR (Philippe) : *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période du changement*, université catholique de Louvain, Belgique, 2012.
- GUILMOT (Nathalie), VAS (Alain) : *Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel*, Louvain school of management, Belgique, juin 2011.
- PHILIPPETE (Tahibault) : *Bien joué ensemble, une étude d'activité de coordination des joueurs de jeux de rôle en ligne massivement multi-joueurs (MMORPG)*, thèses en vue d'obtention de doctorat en communication et information, université de Louvain, Belgique, 2015.
- ZID (Rim) : *Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions*, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal, Montréal, octobre 2006.

4. Congrès et conférence

- AIT ABDESLAM (Samira), BAYAD (Mohamed), CLAUSTRE (Vincent) : *Le changement dans les entreprises publiques, un processus d'apprentissage à plusieurs niveaux : le cas d'EDF*, XVII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

Bibliographie

- LASTENNET (Christophe) : *Conduite du Changement Guide Méthodologique et Pratique*, à l'attention des participants de la 6ème rencontre du réseau régional Énergie Climat de Lyon, 1^{er} Juin 2010.
- VANDE VELDE (Bénédicte), VAS (Alain): *La résistance au changement revisitée du top management a la base : une étude exploratoire*, Ixi^{ème} Conférence Internationale De Management Stratégique, Montpellier, Mai 2000.

5. Cahiers de recherche

- BARTEL (Aurore), ROCHE (Olivia) : *Management et communication interne*, Cahier de recherche N°20, ESC Pau, France, Mars 2014.
- IMBERT (Maurice) : *Le manager : maillon faible ou atout de la communication*, les cahiers de la communication interne de l'AFCI, n°20, Mars 2007.

6. Sites internet

- www.asso.fr, (11/02/2016 à 21h54)
- www.lafarge.com, (22/02/2016 à 08h34)
- www.sophte.fr, (21/12/2015 à 20h04).

ANNEXES

GUIDE D'ENTRETIEN

Questions	objectifs
Question n° 01 : Comment avez-vous perçu l'annonce de la mise en place de l'ERP dans votre entreprise et comment l'avez-vous transmis à vos collaborateurs ?	Tester l'hypothèse n° 01
Question n° 02 : Quelles étaient les réactions de vos collaborateurs, ont-ils montré des résistances ? Quels types de résistances ?	
Question n° 03 : Quel était votre rôle dans le processus de conduite du changement dû à la mise en place de l'ERP ?	Tester l'hypothèse n° 02
Question n° 04 : Quelle démarche de communication avez-vous utilisée pour convaincre vos collaborateurs à adhérer à l'ERP ?	Tester l'hypothèse n° 03
Question n° 05 : Quels sont les principaux moyens de communication que vous avez utilisés pour communiquer avec vos collaborateurs ? Sur quelle base vous les avez choisis ?	
Question n° 06 : Existe-il un dispositif de communication managériale mis à votre service dans la société ?	
Question n° 07 : Durant le changement, avez-vous utilisé la même méthode de communication avec tous vos collaborateurs ?	
Question n° 08 : Quels sont les messages clés utilisés dans votre démarche de communication ?	
Question n° 09 : Est-ce-que votre communication a contribué à faire adhérer l'ensemble de vos collaborateurs dans le projet, si oui comment ?	Tester l'hypothèse n° 04
Question n° 10 : Quelles sont les principales contraintes qui ont influé sur la démarche de la communication managériale sur le changement ?	
Question n° 11 : Quelle était la portée de votre démarche de communication dans la réalisation de la mise en place du projet ?	

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention de diplôme de magister en sciences commerciales et financières, option : Management au sein de l'École Supérieure de Commerce « ESC koléa », ayant pour thème : La communication managériale facteur clé du changement, cas : Changement à la suite de la mise en place d'un projet ERP au sein de la Société des Ciments de la Mitidja (SCMI Metfah).

Nous vous sollicitons de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de notre enquête en répondant à ce questionnaire.

Nous vous garantissons l'anonymat de vos réponses qui seront utilisées seulement dans le cadre de notre étude.

Cochez devant la case de la réponse qui vous convient le mieux (Choisir une seule des propositions).

1. L'identification

Question n° 01

Age : 20 à 30 ans 31 à 40 ans Plus de 40 ans

Question n° 02

Années d'ancienneté :

Moins de 5 ans Entre 5 et 15 ans plus de 15 ans

2. Les résistances au changement

Question n° 03

	Oui	Non
Connaissez-vous auparavant l'ERP ?		
Aviez-vous des sentiments de peur face à la mise en place de ce nouveau projet ?		

Si vous avez peur du projet, pourquoi ?

.....
.....

Question n° 04

Quelles étaient vos premières réactions face à la mise en place de l'ERP ?

Refuser le projet	
Ignorer le projet	
Accepter facilement le projet	

Si vous avez refusé le projet, quel genre de comportements avez-vous manifesté ? (Exemple : refus d'exécution des tâches, absentéisme, grèves, plaintes ...)

.....

3. La communication managériale

Question n° 05

Comment votre supérieur vous a annoncé la mise en place de l'ERP au sein de la société ?

Il ne nous l'a pas annoncé, nous l'avons appris par d'autres sources	
Lors d'une réunion	
Par une lettre ou note d'information	
Par un outil numérique (e-mail, intranet,.....)	
Lors d'un entretien individuel	
Lors d'une conversation informelle	

Question n° 06

Est-ce que votre supérieur a suffisamment communiqué avec vous pour vous informer, vous expliquer et vous motiver durant toutes les phases de la mise en place de l'ERP ?

Oui, suffisamment	
Un peu	
Non, pas suffisamment	

Quels types d'informations vous ont été communiqués ?

.....

Question n° 07

Quels sont les moyens de communication qui ont été utilisés par votre supérieur pour communiquer avec vous sur l'ERP ?

Les réunions d'équipes	
Les ateliers du travail	
Les e-mails et le téléphone	
Les moyens numériques (site web, intranet, affichage numérique.....)	
Les entretiens individuels	
Les moyens écrits (lettres, notes, instructions.....)	
Les conversations informelles	
Tous ces moyens	

Question n° 08

Quels types de message clés étaient utilisés par votre supérieur pour vous informer sur l'ERP ?

Des messages rassurants, convaincants et motivants pour y adhérer au projet	
Des messages inquiétants qui visent à vous presser pour y adhérer vite au projet pour éviter les conséquences qui en découlent.	

Donner un exemple de message :.....

Question n° 09

	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Tout a fait d'accord
Mon supérieur était tout le temps à mon écoute durant la mise en place de l'ERP.			
Les explications de mon supérieur sur l'ERP étaient claires et comprises.			
Mon supérieur a reconnu les efforts que j'ai consentis durant la mise en place de l'ERP.			

Question n° 10

Est-ce-que la communication de vos supérieurs a contribué à vous faire adhérer et impliquer au projet ERP ?

Oui	
Non	

Si oui, comment cette communication a-t-elle contribué à vous faire adhérer au projet ERP ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions vivement de votre précieuse contribution

Résumé

Les évolutions qui affectent de manière quasi continue l'environnement des entreprises conduisent à placer au centre des préoccupations des managers la conduite du changement dans l'entreprise. Tout projet de changement conçu et finalisé par la direction est présenté aux managers intermédiaires pour sa mise en œuvre. Ces derniers sont en charge de le présenter à la ligne opérationnelle.

La communication managériale est l'ensemble des actions de communication portées directement par le manager intermédiaire vers ses collaborateurs pour donner du sens, informer et expliquer le changement dans le but de surmonter leur résistance et d'optimiser leur motivation et implication autour des nouveaux objectifs de l'entreprise. Elle est considérée aujourd'hui comme l'un des leviers importants pour la réussite du changement dans l'entreprise.

L'objet de notre travail de recherche est d'analyser le rôle et l'importance de la communication managériale dans la conduite du changement dans une entreprise. Pour réaliser cette étude nous avons choisi comme étude de cas la SCMI Meftah entreprise algérienne de fabrication et de vente du ciment qui a connu des changements organisationnels profonds suite à l'implantation d'un ERP. Les managers intermédiaires de la société de par leur position centrale dans l'entreprise sont chargés d'assurer le lien entre le sommet stratégique et les opérationnelles devaient accompagner leur collaborateur durant le processus de changement pour éviter tout comportement pouvant entraver la réussite du projet.

À travers notre recherche nous voulons faire apparaître le rôle joué par la communication des managers intermédiaires dans la conduite de ce changement en précisant les réactions des collaborateurs face à ce changement, la démarche de communication suivie par les managers intermédiaires, les moyens et les messages utilisés pour promouvoir une bonne perception du projet par ces derniers et enfin nous visons à cerner la contribution de cette communication dans la mise en place de l'ERP dans la société.

Les mots clés

Changement, conduite du changement, manager intermédiaire, communication managériale, compétence relationnelle, SCMI Meftah, ERP, équipe, collaborateurs.

ملخص

إن التطورات التي أصبحت تؤثر وبصفة مستمرة على محيط المؤسسات جعلت من إدارة التغيير من بين الاهتمامات التي يركز عليها المسيرين كثيرا في المؤسسات. فكل مشروع تغيير تقرره الإدارة العامة تقوم بتقديمه للمسيرين الواسطين من اجل التطبيق والذين بدورهم يقومون بشرحه لموظفيهم.

إن الاتصال الإداري والذي يتمثل في مجموعة الانشطه التي يقوم بها المسير الواسطي مباشرة اتجاه موظفيه من اجل إعطاء معنى للتغيير وشرحه لهم وذلك بهدف التغلب على مقاومتهم له وتحفيزهم على الانخراط والمشاركة في الأهداف الجديدة للمؤسسة أصبح يعد من الأدوات الرئيسية لإنجاح التغيير.

الهدف من دراستنا لهذا الموضوع هو تحليل الدور والأهمية التي يلعبها الاتصال الإداري في ادارة التغيير داخل المؤسسة. ومن اجل إعداد هذه الدراسة قمنا باختيار كدراسة حالة الشركة الوطنية للاسمنت بمفتاح وهي مؤسسة جزائرية مختصة في صناعة وبيع الاسمنت والتي عرفت تغييرات تنظيمية عميقة بسبب تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات « ERP ». المسيرين الواسطين للشركة الذين يشغلون موقعا مركزيا في الشركة والمكلفون بضمان التنسيق بين الإدارة العامة والموظفين كانوا ملزمين بمرافقة عمالهم خلال كل مراحل التغيير وذلك لتجنب اي سلوك يمكن أن يعرقل نجاح المشروع .

من خلال بحثنا هذا نريد إظهار الدور الذي لعبه الاتصال الإداري الذي قام به المديرين المتوسطين للشركة في دفع عجلة هذا التغيير وذلك من خلال تحديد أولا ردود أفعال العمال من هذا التغيير ، ثم منهجية الاتصال بالإضافة إلى الوسائل والرسائل المستعملة لتعزيز الإدراك الجيد للمشروع ، كما نهدف إلى التعرف على مدى مساهمة هذا الاتصال في إنجاح تنفيذ مشروع تخطيط موارد المؤسسات « ERP » في الشركة من خلال تحفيز العمال على الانخراط في هذا التغيير.

الكلمات المفتاحية

التغيير، إدارة التغيير، مدير واسطي، الاتصال الإداري، كفاءة العلاقات، شركة صناعة و بيع الاسمنت
مفتاح، تخطيط موارد المؤسسات، فريق و عمال.

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction	1
Chapitre I : Le rôle des managers intermédiaires dans la conduite du changement	5
Section 1 : Le changement dans l'entreprise.....	7
1.1. Définitions du changement	7
1.2. Les raisons du changement	9
1.2.1. L'évolution technologique	9
1.2.2. Les caractéristiques de l'environnement	9
1.2.3. La stratégie de l'entreprise	9
1.2.4. Le pouvoir	10
1.3. Typologies du changement	10
1.4. La résistance au changement	11
1.4.1. Les causes de la résistance aux changements	12
a. Causes individuelles.....	12
b. Causes collectives	13
c. Causes structurelles et conjoncturelles	13
1.4.2. Les manifestations de la résistance au changement	14
1.5. Modèle de la conduite du changement d'AUTISSIER et MOTO (2013)	14
1.5.1. Diagnostic du changement.....	15
a. La cartographie des acteurs.....	15
b. Le cadran du changement	16
c. Segment du changement	17
d. La grille des leviers	17
1.5.2. Le cycle d'accompagnement avec les leviers classiques.....	17
a. Axe accompagnement	17
b. Axe communication.....	18
c. Axe formation	18
1.5.3. Le cycle de pilotage du changement	18
a. Gestion des transformations.....	18
b. Gestion des hommes et des résistances	18
Section 2 : Les managers intermédiaires agents du changement	19
2.1. Les managers intermédiaires.....	19
2.2. Les dix rôles de managers intermédiaires dans l'entreprise	20
2.3. La place des managers intermédiaires dans le processus du changement	22
2.4. Les activités des managers intermédiaires face au changement.....	23
2.5. Les managers intermédiaires créateurs et diffuseurs du sens du changement	25

Section 3 : Les outils d'accompagnement du changement	26
3.1. La vallée du changement	26
3.1.1. La courbe du changement	27
a. Le choc	28
b. La remise en question	28
c. La remobilisation	28
d. Reconnaître.....	28
3.2. La grille de feedback émotionnel	29
Chapitre II : La communication managériale	33
Section 1 : L'importance de la communication managériale	35
1.1. La définition de la communication managériale	35
1.2. Les enjeux de la communication managériale	36
1.2.1. L'accompagnement du changement	36
1.2.2. Le défi de la performance	36
1.2.3. Le défi des compétences.....	36
1.2.4. Le défi du territoire	36
1.3. Les fonctions de la communication managériale	37
1.3.1. Assurer la fluidité de l'information de la direction générale vers les collaborateurs	37
1.3.2. Favoriser l'adhésion des collaborateurs au projet du changement	37
1.4. Les bénéfices de la communication managériale	37
1.5. La construction d'une communication managériale selon la méthode participative	37
1.6. L'identification des destinataires de la communication.....	39
1.6.1. Le promouvant	40
1.6.2. Le facilitant	40
1.6.3. Le contrôlant	41
1.6.4. L'analysant.....	41
Section 2 : Les fondements d'une communication managériale efficace	42
2.1. Les compétences d'un manager communicant.....	42
2.1.1. L'écoute active	43
2.1.2. La clarification	44
2.1.3. L'influence	44
2.1.4. La maîtrise de la langue	45
2.1.5. L'intelligence émotionnelle	45
2.2. Les attitudes positives de la communication managériale	46
2.3. La règle d'or d'un manager communicant	46
a. Traiter autrui avec respect	46
b. Reconnaître et valoriser le travail accompli	46
c. Savoir dire MERCI	46
d. Admettre.....	46
e. Communiquer quotidiennement	47
f. Manifester la sensibilité	47
g. Traiter les problèmes.....	47
h. Rester lucide	47

i. État d'esprit positif.....	47
j. Donner une boussole pour arriver à bon port.....	47
2.4. La communication positive	48
Section 3 : les moyens de la communication managériale	48
3.1. Les moyens de communication mis au service du manager intermédiaire.....	48
3.1.1. Le PITCH	49
a. L'ethos	49
b. Le pathos.....	50
c. Le logos	50
3.1.2. Les réunions d'équipes.....	50
a. Les types des réunions.....	51
- Les réunions d'information ascendante ou descendante	51
- Les réunions fixes.....	51
- Les réunions de résolution des problèmes (exceptionnelles)	51
b. Les 3P d'une réunion efficace	51
- La préparation	51
- Le pilotage	51
- La production	52
3.1.3. Le One-on-One	52
3.1.4. L'Écrit pour être lu	52
3.1.5. Les présentations orales.....	53
a. Le contenu	53
b. Le support.....	53
c. Story board	53
3.1.6. Les natifs numériques	53
3.1.7. Les évènements festifs.....	54
3.2. Le choix des moyens de la communication managériale.....	54
3.2.1. Le choix des moyens de communication en fonction des phases du changement	55
a. Le choc : informer	55
b. La remise en question : guider.....	55
c. La remobilisation : encourager.....	55
d. L'engagement : reconnaître.....	55
Chapitre III : La présentation de la SCMI Meftah et de la méthodologie de recherche.....	57
Section 1 : La présentation de la SCMI Meftah et de son partenaire le groupe Lafarge	59
1.1. La présentation de la SCMI Meftah	59
1.1.1. L'effectif	59
1.1.2. La création	60
1.1.3. Le lancement	60
1.1.4. Le rappel historique	60
1.2. La présentation du groupe Lafarge.....	61
1.2.1. La répartition du capital du groupe Lafarge	61
1.2.2. Le groupe Lafarge en Algérie.....	61
1.3. Le type de contrat entre la SCMI Meftah et le groupe Lafarge	62
1.3.1. Les objectifs du contrat.....	62
1.3.2. Les projets de la SCMI Meftah depuis son partenariat avec le groupe Lafarge...	62

a.	L'amélioration de l'aspect visuel	62
b.	L'amélioration de la sécurité.....	62
c.	L'amélioration du service client.....	63
d.	L'amélioration de la production	63
1.4.	La SCMI Meftah en chiffres	63
1.4.1.	L'évolution de la production de la SCMI Meftah.....	63
1.4.2.	L'évolution du chiffre d'affaires de la SCMI Meftah	64
Section 2 : L'organisation de la SCMI Meftah		65
2.1.	La direction générale	65
2.2.	La direction achats et commerciale.....	66
2.2.1.	Le service achats généraux.....	66
2.2.2.	Le service achats équipements.....	66
2.2.3.	Le service maintenance.....	66
2.2.4.	Le service des marchés	66
2.2.5.	Le service performance des achats.....	66
2.2.6.	Le service technique d'exploitation.....	66
2.2.7.	Le service production	66
2.2.8.	Le service ventes	67
2.2.9.	Le service portefeuilles clients.....	67
2.3.	La direction sûreté, relations extérieures et communication	67
2.3.1.	La sous-direction communication	67
2.3.2.	La sous-direction sûreté.....	67
2.4.	La direction des ressources humaines.....	67
2.4.1.	La sous-direction formation.....	68
2.4.2.	Le service GRH	68
2.4.3.	Le service paie.....	68
2.4.4.	Le service recrutement et gestion des compétences.....	68
2.4.5.	Le service cantine et parc-auto.....	68
2.4.6.	Le service infirmerie.....	68
2.4.7.	Le service social et médecine du travail	68
2.5.	La direction de développement.....	68
2.6.	La direction finances et comptabilité.....	69
2.6.1.	Le département comptabilité.....	69
2.6.2.	Le département trésorerie	69
2.6.3.	Le département contrôle de gestion.....	70
2.6.4.	La sous-direction système d'information et contrôle interne.....	70
2.7.	La direction de l'usine.....	70
Section 3 : La présentation de la méthodologie de recherche.....		73
3.1.	L'étude qualitative	73
3.1.1.	L'analyse des documents.....	73
3.1.2.	L'observation directe.....	73
3.1.3.	L'entretien semi-directif	74
a.	L'objectif des entretiens semi-directifs.....	74
b.	Le déroulement des entretiens semi-directifs	74
-	La préparation d'un guide d'entretien.....	74
-	La négociation des conditions des entretiens.....	75

- Le déroulement des entretiens	75
- L'analyse des entretiens-semi directifs	76
3.2. L'enquête quantitative	76
3.2.1. Le questionnaire	76
a. La population ciblée	77
b. La structure de l'échantillon	77
c. L'architecture du questionnaire	77
d. Les objectifs des questions	78
e. Le déroulement de l'enquête	78
Chapitre IV : L'analyse et la présentation des résultats	81
Section 1: Le changement au sein de la SCMI Meftah	83
1.1. Les raisons du changement au sein de la SCMI Meftah	83
1.2. La présentation du projet de changement au sein de la SCMI Meftah	84
1.3. Les étapes de mise en œuvre du projet	84
1.3.1. L'état d'avancement du projet	85
1.4. Les changements engendrés	85
1.5. Les leviers de la conduite du changement de la SCMI Meftah.....	86
1.5.1. La formation	87
1.5.2. La communication.....	87
1.5.3. La documentation et les supports.....	87
1.5.4. L'accompagnement et l'assistance technique.....	87
1.6. Les bénéfices enregistrés.....	88
1.7. Les managers intermédiaires de la SCMI Meftah	88
1.8. Les actions au service de la communication managériale	89
1.8.1. Les événements Top-manager	89
1.8.2. Les rencontres périodiques entre managers.....	89
1.8.3. La sous-direction de la communication au service des managers	89
Section 2 : L'analyse des entretiens semi-directifs.....	90
Section 3 : L'analyse du questionnaire.....	97
3.1. L'identification.....	97
3.2. Les résistances au changement	99
3.3. La communication managériale.....	101
Conclusion	111
Bibliographie	
Annexe	
Résumé	

