

# VERS UNE POLITIQUE DE COMMUNICATION INTERNE SOCIALEMENT RESPONSABLE EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION

COMMENT COMMUNIQUER EN PÉRIODE  
DE RESTRUCTURATION POUR LIMITER  
LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

**RISQUES PSYCHOSOCIAUX**

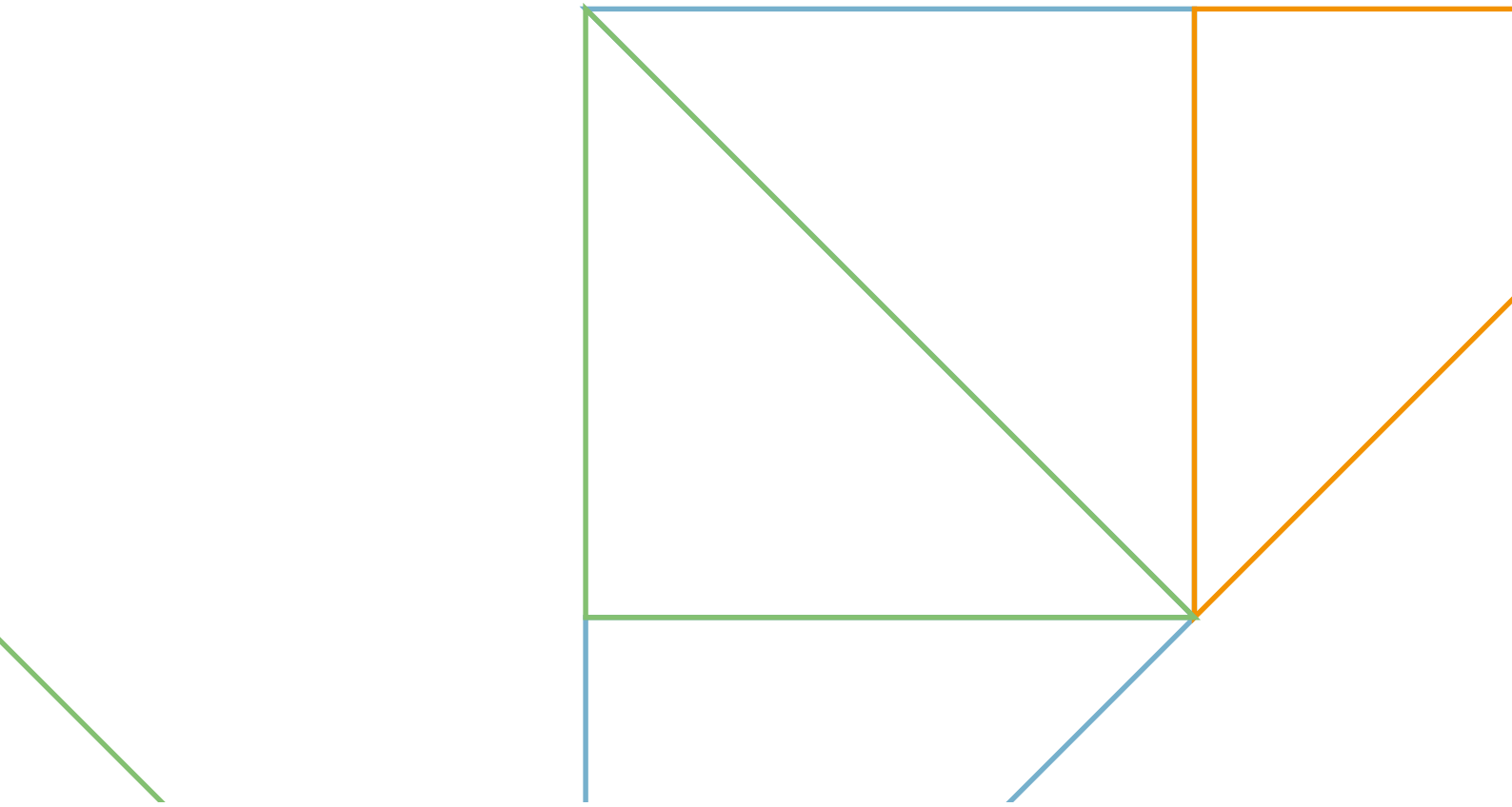
*Mai 2015*





# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES	3
INTRODUCTION	5
POSTULATS DU GUIDE?	7
SECTION I: QUI SONT LES ACTEURS ET LES PUBLICS DE LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT ?	9
I    POUR UNE OCCUPATION ÉQUILIBRÉE DE L'ESPACE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE	11
II   TEMPORALITÉ ET ACTEURS DE LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT	24
SECTION II: FONDEMENTS ET ACTIONS DE LA COMMUNICATION HONNÊTE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE	28
I    LES FONDEMENTS	29
II   LES ACTIONS SÉQUENCÉES DE LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE CHANGEMENT	33
III  LES ACTIONS CONTINUES EN COMMUNICATION DU CHANGEMENT	40
IV   RECOMMANDATIONS GLOBALES	44
V    LA CONSTRUCTION DU MESSAGE	45
VI   LES MOYENS DE LA COMMUNICATION	47
SECTION III: DEUX CAS SPÉCIFIQUES	49
I    LES PRATIQUES CONTRAINTES DE LA COMMUNICATION EN FONCTION DES DIFFÉRENTES PHASES DE LA LOI RENAULT	49
II   LES PME ET LA COMMUNICATION EN RESTRUCTURATION	53
ANNEXE 1: LA LOI SUR LES LICENCIEMENTS MASSIFS	55
ANNEXE 2 : SIGNAUX D'ALERTE ET INDICATEURS DE SUCCÈS OU DE RISQUE DE LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION	58
BIBLIOGRAPHIE	62
I    OUVRAGES ET ARTICLES	62
II   LIENS UTILES	63
III  ORGANISATIONS, ASSOCIATIONS ET CENTRES D'ÉTUDES	64



## Partenaires

### UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN

#### PROF. FRANCOIS LAMBOTTE

*Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication  
Ecole de Communication  
Membre du LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations)*

#### CHARGÉE DE COURS: CHRISTINE DONJEAN

*Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication  
Ecole de Communication  
Membre du LASCO (Laboratoire d'Analyse des Systèmes de Communication des Organisations)*

#### COORDINATRICE: FABIENNE THOMAS

*Directrice du CECOM (Centre d'Etudes de la Communication, asbl)*

Ce guide a été réalisé avec le soutien financier du Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale et le Fonds social Européen.



# INTRODUCTION

Ce guide fait suite à la publication en 2012 d'un rapport réalisé à la demande du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, soucieux d'explorer les pratiques de communication des organisations en période de changement et de restructuration. L'objectif était de détecter les pratiques de communication les plus adaptées et les plus respectueuses du bien-être des travailleurs en période de restructuration, de comprendre les processus mis en œuvre, de les analyser pour produire des conclusions qui permettent d'outiller les organisations confrontées aux changements à impact social.

Ce rapport a mis en lumière le rôle de la communication dans le processus de changement comme facteur favorisant le bien-être des travailleurs et pouvant limiter les risques psychosociaux. Il analyse les facteurs de réussite ou les difficultés des processus de communication mis en œuvre dans les organisations et les nuance selon les situations particulières.

Ce guide intègre des citations, recueillies dans le cadre de l'étude préliminaire, et utilisées à titre d'illustrations des points de vue et des recommandations.

Les recommandations pratiques sont destinées à toute personne amenée à gérer la communication en période de restructuration en tenant compte du bien-être de l'ensemble des membres du personnel: responsable RH, communicateur, membre de la hiérarchie, dirigeant, représentant des travailleurs,... Car gérer un changement, beaucoup de personnes peuvent le faire mais certains le font parfois avec une certaine violence et dans la précipitation. Le réussir dans la durée et dans le respect des personnes, est une toute autre démarche.

Voici donc un vademécum pour tous ceux qui souhaitent relever ce défi.



## POSTULATS DU GUIDE

### A. IL Y A CHANGEMENT ET CHANGEMENT

L'organisation a-t-elle déjà connu plusieurs restructurations dans le passé ?

Le changement annoncé répond-il à une logique purement financière ?

Le changement annoncé est-il perçu comme légitime et nécessaire en termes de pérennité de l'organisation ?

Nous considérons le changement comme une modification significative d'un état, d'un système de relations ou des situations de l'entreprise, dont les éléments affectent les différents acteurs de l'organisation (actionnaires, dirigeants, managers, collaborateurs). Il peut aussi bien concerner l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise. Dans tous les cas, il présente un impact social.

Ces premiers éléments nous montrent déjà l'importance de considérer le changement en se plaçant au niveau des acteurs qui vont l'influencer par leur manière de le percevoir, d'agir ou de réagir. Et de réfléchir en termes d'atténuation du risque psychosocial engendré par le changement.

Nous nous inscrivons donc dans la droite ligne du rapport HIREs, Santé et Restructurations

*«Une restructuration implique un changement organisationnel beaucoup plus important que des changements courants. Elle affecte au minimum tout un secteur de l'organisation ou au plus l'ensemble de l'entreprise, et ne se limite pas à des modifications secondaires de l'activité. Les changements opérés peuvent se traduire par une fermeture, une réduction d'effectifs, l'externalisation, l'«offshoring», la sous-traitance, la fusion, la délocalisation de la production, la mobilité interne ou toute autre réorganisation interne complexe. Mis à part ses effets sur l'emploi et en raison de ces derniers, la restructuration a également un impact important sur la santé des salariés, des organisations et des communautés. Par ailleurs, la santé est un aspect fondamental qui a des répercussions sur l'emploi et la productivité au sein de l'entreprise. Préserver la santé est donc un souci essentiel pour tous ceux qui participent aux processus de restructuration, et c'est un aspect souvent négligé des changements organisationnels auquel s'est intéressé le groupe d'experts HIREs»*

On distingue différents types de changement dont les fusions constituent un cas particulier pour trois raisons importantes: elles sont de grande ampleur, elles modifient les frontières de l'organisation et elles menacent l'identité de soi et le sentiment d'appartenance au groupe. Mais il y a aussi l'outsourcing, la délocalisation, les changements dans le management et les restructurations.

Les restructurations sont considérées comme les changements les plus importants et sont souvent perçues comme des situations proches des crises.

On évoque aussi la réduction d'effectifs, le changement dans l'espace de travail (par exemple un changement d'espaces isolés vers des «open-space»), l'instauration du télétravail, l'évolution des technologies de l'information et de la communication qui peuvent modifier sensiblement les conditions de travail en induisant l'apparition d'entreprises virtuelles limitant les opportunités de contacts entre les travailleurs.

Des changements beaucoup plus précis et localisés peuvent également être identifiés. Citons des changements au niveau des collègues, du supérieur hiérarchique, du contrat de travail, des rémunérations et avantages, de la charge de travail, de la tâche, de l'horaire, de la manière de travailler, des compétences, du contrôle par la hiérarchie, du niveau de responsabilité, de l'autonomie, des méthodes de management, de l'environnement de travail, de la relation client, du lieu de travail et/ou de l'évaluation.

Tous ces changements impliquent un changement au niveau humain, un changement dans les comportements et donc un changement dans le système organisationnel.

L'observation des changements met en évidence qu'ils engendrent de manière fréquente une diminution

de la qualité de vie au travail, du climat organisationnel, une augmentation de l'insécurité du travail et une détérioration dans les relations de travail. Ces conséquences sont souvent renforcées par une individualisation des comportements marqués par une faible solidarité, une faible écoute de l'autre et un manque de reconnaissance des autres.

D'autres conséquences ont également été soulignées: un niveau de stress élevé chez les travailleurs, une diminution du bien-être au travail et des absences plus fréquentes au travail. Le stress est souvent lié à la manière dont la situation est vécue par les travailleurs.

Pour l'entreprise, les conséquences peuvent également être importantes: une diminution de l'implication organisationnelle, de la performance des travailleurs et une augmentation de leur intention de quitter l'entreprise.

## **B. QUEL RÔLE POUR LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE CHANGEMENT ?**

Quels que soient le changement, la situation, l'entreprise, les travailleurs auront toujours besoin d'informations pour comprendre la situation et donner du sens à ce qui leur arrive. D'où l'importance de la communication interne en période de changement, car le lien entre la réussite du changement et la communication sur celui-ci est évident. Il ne faut jamais partir du postulat que les travailleurs ont connaissance des raisons du changement et comprennent pourquoi celui-ci est mis en œuvre.

Il y a deux éléments primordiaux en situation de changement: la communication interne et le rôle de l'encadrement de proximité. Pour les travailleurs, une des manières de retrouver le contrôle de la situation est de rechercher l'information sur la situation. Dès lors, la qualité de la communication de la direction peut diminuer le niveau d'incertitude et contribue à une amélioration du bien-être au travail, parfois même limite les intentions de démission. En période de restructuration, les travailleurs se sentent davantage touchés par la façon dont la direction communique au sujet des futures étapes de la réorganisation que par les résultats de la restructuration elle-même. Une mauvaise communication peut donc rapidement amener un sentiment de marginalisation, d'aliénation et d'impuissance chez les travailleurs. Au-delà de la communication, la confiance en la personne qui émet le message est fondamentale.



# SECTION I: QUI SONT LES ACTEURS ET LES PUBLICS DE LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT ?

De manière assez simpliste, on a tendance à considérer d'un côté la direction générale de l'entreprise et de l'autre, les travailleurs. Ces deux groupes sont appréhendés comme deux collectifs solidaires et unanimes, aux intérêts divergents. Pourtant, la diversité à l'intérieur et entre ces groupes est bien plus grande qu'on ne le pense. En effet, les attitudes et comportements des travailleurs sont complexes et sont loin d'être uniformes. Chaque acteur peut avoir une attitude ambivalente et évolutive dans le temps.

Les représentants des travailleurs ont aussi un rôle clef car ils peuvent influencer la perception que les travailleurs auront de la situation de changement en cours.

Il faut également prendre conscience que les personnes qui restent au sein de l'entreprise, «les survivants», seront autant affectés par le changement que ceux qui la quittent. Les communications doivent donc toucher tous les publics des entreprises impactés par le changement. Particulièrement les personnes directement affectées par le changement, «les survivants» et le management intermédiaire pour le rôle de relais qu'ils seront amenés à jouer vis-à-vis des équipes.

On doit donc renoncer à une forme de communication identique pour tous les acteurs et considérer que l'organisation est un système complexe et mouvant.

Schématiquement, une série importante d'acteurs de la communication (individus ou groupes) interviennent dans la communication du changement. D'un côté, ils produisent la communication, de l'autre ils en sont les destinataires.

Le schéma ci-dessous les décrit en mettant en évidence le moment où ils interviennent dans les différentes phases du processus de changement.



Les parties prenantes en période de changement  
copyright Donjean & Lambotte 2012

## I. POUR UNE OCCUPATION ÉQUILBRÉE DE L'ESPACE DE COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE

Y a-t-il une information régulière, transparente et honnête au Conseil d'Entreprise sur la situation de l'organisation?

Le patron est-il bien connu du personnel ? Se montre-t-il accessible ?

Les membres du Comité de Direction sont-ils bien connus du personnel ?

La direction, la hiérarchie intermédiaire et les syndicats, devraient pouvoir construire la communication de façon équilibrée afin d'offrir aux destinataires, les travailleurs, une information complète qui diminuera leur niveau d'incertitude.

Or, une communication peut être déséquilibrée soit dans le sens des syndicats, soit dans le sens de la direction. Ce type de déséquilibre se fait toujours au détriment de la concertation et aux dépens des travailleurs.

Il importe donc de respecter le travail et la mission de chacun des acteurs, comme on a pu l'observer lors de la réforme de la Police fédérale.

Ici, dès le départ il n'y a pas eu de conflit entre le management et les organisations syndicales, bien au contraire. L'objectif était surtout d'éviter le conflit et de communiquer en permanence. De toute façon, on est dans un processus, donc, c'est tous ensemble. Il peut y avoir des petits heurts par-ci par-là mais la manœuvre générale s'est déroulée de manière constructive.

Commissaire Éric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

Ce n'est pas parce qu'on donne des informations et qu'on privilégie le dialogue qu'on est obligé d'avaler toutes les couleuvres. Or, je constate que dans les entreprises où finalement les délégués syndicaux ont pris «le pouvoir» et maîtrisent donc toute la communication interne, c'est parce que du côté de l'employeur, il n'y a jamais eu personne qui ait assumé ses responsabilités de ce point de vue-là. Quand il y a un vide...

Jean-Marie Fafchamps, Conciliateur social, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale

Cet équilibre indispensable mais difficile entre les acteurs principaux de la communication se renforce à travers des lieux de dialogue et de concertation, comme le Comité pour la Prévention et la Protection au Travail (CPPT) et le Conseil d'Entreprise (CE).

«Le Moniteur belge du 16 mai 2008 a publié la loi du 23 avril 2008 complétant la transposition de la directive 2002/14/CE du Parlement européen et du Conseil du 11 mars 2002 établissant un cadre général relatif à l'information et à la consultation des travailleurs dans la Communauté européenne. Cette loi est entrée en vigueur le jour de sa publication.

Cette loi vise à assurer la complète transposition en droit belge de la directive 2002/14/CE instituant un droit pour les travailleurs à être informés et consultés, via leurs représentants, sur certains aspects économiques et financiers ainsi que sur certains aspects relatifs à l'emploi, à l'organisation du travail et aux contrats de travail.

La loi du 23 avril 2008 permet que ce droit à l'information et à la consultation sur les matières visées par la directive soit assuré dans les entreprises comptant entre 50 et 99 travailleurs qui ne comportent pas de conseil d'entreprise ou de délégation syndicale. Pour ce faire, la loi prévoit une extension des compétences du comité pour la prévention et la protection au travail.

*Les employeurs de ces entreprises sont maintenant obligés d'informer et de consulter le comité pour la prévention et la protection au travail quant à la situation économique et financière et l'avenir de l'entreprise.»*

Le Conseil d'Entreprise est le lieu d'échange d'informations par excellence sur l'état économique et social de l'entreprise et un espace de concertation sociale. On distingue trois types d'échanges en fonction de la nature de l'information et de sa fréquence: information de base, information annuelle, information périodique et occasionnelle (<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=525>).

Tout est prévu dans son fonctionnement pour assurer un échange régulier sur la situation de l'entreprise. C'est donc un lieu idéal de communication entre la direction et les travailleurs de l'organisation.

**Notre recommandation en période de changement est donc d'agir autant que possible en concertation avec les représentants des travailleurs et des employeurs et d'activer les lieux de concertation prévus par la législation à cet effet.**

#### A. LA DIRECTION GÉNÉRALE (DG)

La DG de l'organisation tient un rôle central dans la communication en période de changement, a fortiori de restructuration. Il est clair que l'importance accordée par le dirigeant à la communication permet de réduire les risques de conflits et contribue à limiter le risque d'incertitude.

La communication est apparue comme étant un élément important du fonctionnement et même de la stratégie de l'entreprise. J'en veux pour preuve que le nouveau Comité de direction, qui a été très rapidement installé en octobre 2008, a compris, sous l'impulsion de son président, qu'il fallait absolument communiquer... Ce qui est important dans une entreprise, c'est la volonté du Comité de direction et de son président, d'avoir une communication qui permette d'éclairer toutes les parties prenantes...

Alain Charlier, Responsable de la communication, Ethias

Tout comme le changement se prépare sur le fond, sa communication doit être également soigneusement préparée sous le contrôle de la DG. Elle doit maîtriser les stratégies et tactiques de communication ou faire en sorte d'être bien entourée à cette fin. Garder le contrôle sur la communication tout au long du processus est important. Il ne s'agit pas de communiquer en permanence sur tout et n'importe quoi mais bien d'être vigilant, d'occuper l'espace de communication afin d'équilibrer le débat avec les représentants du personnel et ce même quand il n'y a rien de fondamental à révéler.

Si tout d'un coup, on sentait que notre plus grosse cimenterie était en train d'exploser socialement, alors le CEO y allait pour discuter avec les gens. Quand un directeur d'usine l'appelait à l'aide, il est allé chaque fois, à tel point qu'on se demandait comment il tenait le coup. Il a toujours insisté pour être présent. En 2007, on a eu une deuxième vague de restructuration, lors de l'annonce de la fermeture d'un four à Maastricht: il a fait un maximum pour être sur place à chaque fois, expliquer les intentions, expliquer pourquoi il fallait le faire, donner les chiffres, expliquer les graphiques, expliquer les tendances, il était très disponible. Au sein du management, tout le monde essayait de se rendre disponible, essayant de clarifier au maximum les intentions, de donner les informations et de dire pourquoi nous devons prendre certaines décisions et quelles étaient les étapes qui allaient devoir se succéder.

Pascale Wauters, Directrice de la communication corporate, Heidelberg Cement

La DG doit être visible pendant tout le processus de changement. Cette présence sur le terrain est importante même avant le lancement du changement car c'est de défendre le projet qu'il s'agit dans le dialogue avec les travailleurs.

Les administrateurs délégués doivent donc assumer, dans toutes les phases du processus, leur responsabilité dans l'annonce précoce, claire et complète de la restructuration, dans le soutien au personnel qu'ils vont rencontrer en personne, dans les tentatives de limiter au maximum les dégâts sociaux, dans la volonté de contribuer à adoucir les conséquences par des mesures sociales individuelles et collectives, par leur implication dans des structures de reconversion.

A titre d'exemple, cette posture a été nettement présente à La Poste dans le chef de J.Thijs, fréquemment présent sur le terrain et dans les médias aux moments les plus critiques de la restructuration liée à la libéralisation des services postaux. Thijs a également tenu à communiquer directement avec l'ensemble des 2000 cadres de l'organisation et à faire réaliser une vidéo explicative destinée à l'ensemble des quelque 35.000 membres du personnel présents à l'époque dans l'organisation. Il a également tenu à responsabiliser les membres de son Comité de direction en les invitant à animer les 400 réunions d'information annuelles qui ont ponctué les deux années précédant la libéralisation.

Il s'est aussi manifesté personnellement aux travailleurs en adressant à plusieurs reprises des lettres personnelles au domicile à tous les postiers, leur expliquant de manière compréhensible et adulte quels étaient les enjeux de la libéralisation et quels étaient les risques encourus par l'organisation. Cette mise en évidence des risques était compensée par un exposé clair et documenté de la stratégie à 3 ans de l'organisation et de ses chances de surmonter l'obstacle en évitant un bain de sang social. Chacun comprenait quel rôle il pouvait jouer dans cette stratégie de survie. Chez Ethias, on observe le même type de comportement dans le chef de Bernard Thiry, président du Conseil d'Administration et Administrateur délégué. Dans ce dernier cas, le Comité de direction a été plus loin encore en renonçant, au plus fort de la crise, à une partie de son salaire et de ses primes, réalisant ainsi un acte fort et exemplaire.

Voici une série de conseils donnés par Karel Vinck en ce qui concerne le rôle de la DG:

### **Les qualités du patron selon Karel Vinck**

#### **Définir un objectif clair**

Dans la communication il est très important, tant du point de vue interne qu'externe, de bien expliquer où on veut aller, quel est l'objectif qu'on poursuit. Et cet objectif ne peut jamais être un objectif limité: il faut qu'il puisse résoudre le problème auquel on est confronté. Le deuxième élément important dans une restructuration, c'est de réaliser ce qu'on appelle un «breakthrough», c'est-à-dire une avancée significative par des actions qui amènent des améliorations de l'ordre de 25, 30 %, en productivité, en rentabilité, en qualité, toujours dans le respect de la législation existante. Je suis convaincu qu'une société ne peut fonctionner que dans la mesure où on répond à un certain nombre d'aspirations du personnel. Être honnête et avoir des arguments solides.

#### **Rappeler sans cesse les objectifs**

L'autre aspect, c'est de répéter les objectifs que vous voulez atteindre. Il faut répéter, répéter, répéter.

#### **Être accessible et véhiculer une image rassurante**

Il faut vous montrer aussi calme et aussi décontracté que possible, montrer que vous avez les choses sous contrôle. Mais parfois, ça bouillonne à l'intérieur.

Karel Vinck, ancien CEO de la SNCB

En revanche, l'absence totale de communication de la part de la direction peut s'avérer catastrophique pour l'organisation et le bien-être du personnel. Parmi ces comportements, on peut citer l'effacement, l'absence de visibilité, la présence intermittente, le manque de soutien aux membres du comité de management, particulièrement aux responsables des ressources humaines, l'absence lors des négociations dans les instances officielles telles que le Conseil d'Entreprise mais aussi lors des discussions plus informelles avec

la délégation syndicale. Ces comportements d'évitement créent une angoisse et une anxiété tangibles chez les travailleurs. On observe également que inquiets, devant les perspectives qu'ils pressentent, ils se tournent vers d'autres interlocuteurs, les représentants du personnel, par exemple.

On assiste à des cas extrêmes où finalement, la délégation syndicale se substitue au manager dans son rôle d'information et dans la mission fondamentale qui lui revient: expliquer la situation, rassurer les travailleurs par un exposé honnête et le plus complet possible des faits et de leurs conséquences.

On a vu le DG une fois en 7 ans. L'équipe de direction nous dit qu'ils avaient M en vidéo-conférence toutes les semaines. Peut-être. Mais les gens chez nous n'ont plus aucune prise sur leur entreprise. Pire que cela, on a l'impression qu'il y a dans le groupe des gens qui travaillent contre nous.

Permanent syndical.

### Que retenir?

**Dans des temps troublés, une communication interne efficace suppose que chacun joue son rôle dans la communication vers les travailleurs et que les instances de concertation soient activées régulièrement et de manière honnête, transparente et continue. Le fait que chacun des acteurs joue son rôle, tout particulièrement la Direction générale, est le seul garant d'une communication équilibrée vers la principale partie prenante du changement, le personnel.**

### B. LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION OU LE MINISTRE DE TUTELLE

Est-ce le patron lui-même qui a annoncé la restructuration au CE ? Au personnel ? Ou a-t-il délégué un représentant ?

Si la restructuration a été décidée hors des frontières belges, a-t-elle été annoncée par le président du CA ? Ou la direction régionale belge ?

Même s'ils ne sont pas les premiers moteurs de la communication en période de changement, les présidents de conseils d'administration ou les ministres (quand il s'agit de services publics) peuvent y jouer un rôle. Ce sera le cas notamment lorsque l'entreprise est une multinationale où les décisions stratégiques sont prises en dehors du pays concerné. Il est fondamental que l'actionnaire prenne la responsabilité de l'annonce de la restructuration avec honnêteté et courage. S'il s'agit d'une société de droit belge, le CA doit prendre cette responsabilité. Si c'est une société internationale, le président du CA doit faire de même en déléguant une partie de cette responsabilité au président du CA national. Certains d'entre eux se dissimulent derrière des enjeux concurrentiels alors qu'une posture responsable, qui assume la décision, pourrait permettre aux directions régionales d'entrer avec les représentants des travailleurs dans une co-concertation des modalités de la restructuration.

En janvier 2012, on observe par exemple au sein de la société Delhaize international SA, confrontée alors à une restructuration entraînant le licenciement de 5.000 personnes, une prise de parole de P.O. Beckers, Président du CA du groupe et 'héritier' légitime des fondateurs historiques de la société. Aussi bien devant la communauté des investisseurs que devant la presse et devant les 17.000 membres du personnel de l'entreprise - dans ce cas par voie de vidéo postée sur l'intranet - le président a annoncé et assumé la restructuration en faisant œuvre de pédagogie pour en justifier les raisons. Ce faisant, il a déchargé les directions régionales de la responsabilité de l'annonce à laquelle ils n'avaient pas participé pour leur permettre d'endosser un autre rôle, celui de la discussion des modalités de cette restructuration historique, la première dans l'histoire du groupe depuis sa fondation.

On notera que dans les sociétés publiques, les mandataires politiques exercent cette responsabilité devant le Parlement, la presse et l'opinion. Les ministres de tutelle ont joué un rôle important dans la réforme des polices, la réforme Copernic et la scission de la SNCB. Dans tous les cas, ils ont assumé la communication face aux citoyens mais aussi face au personnel de ces institutions.

A l'inverse, on peut observer au sein des entreprises internationales, un comportement d'évitement dans le chef du Président du Conseil d'administration dont le mutisme et l'absence font peser toute la responsabilité de l'annonce de la restructuration sur des directions régionales qui se trouvent objectivement dans la même posture que l'ensemble des travailleurs et qui n'ont pas été parties prenantes dans la décision. Il en résulte une souffrance partagée entre direction régionale et personnel, d'autant plus profonde qu'elle est difficilement exprimable. On peut parler ici de conflits intérieurs, de dilemmes éthiques, car les directions régionales se sentent obligées de défendre des positions prises par des CA situés à l'étranger, tout en sachant qu'elles seront elles-mêmes victimes de ces décisions à plus ou moins long terme.

**Notre recommandation porte sur la prise de responsabilité de l'instance qui a réellement pris la décision de restructurer dans la communication du changement. Le fait d'assumer l'annonce du changement permet aux directions générales d'en organiser les modalités, sans entrer dans un conflit interne.**

### C. LA RESPONSABILITÉ DE LA HIÉRARCHIE INTERMÉDIAIRE

Les cadres ont-ils rassemblé leurs équipes pour leur expliquer les modalités du changement ? Pour répondre aux questions du personnel ?

L'organisation rassemble-t-elle régulièrement les membres du personnel pour des réunions d'information ? Le personnel d'encadrement a-t-il bénéficié de formations à la gestion d'équipe ?

Question pour l'encadrement

*Si vous avez des relais (chefs d'équipes), sont-ils suffisamment bien informés sur le plan de la réorganisation?*

Les cadres jouent un rôle crucial pour expliquer les messages de la direction, les rendre acceptables aux yeux des travailleurs, leur permettre de poser des questions et leur offrir des réponses. Ils apparaissent ainsi, avec des succès inégaux en fonction du leadership personnel des individus, comme des vecteurs crédibles et rassurants pour les équipes. On observe que les cadres sont souvent informés de la teneur des restructurations, avant le Conseil d'Entreprise (CE), sous le sceau de la confidentialité. Ils sont équipés de supports informatifs par les services de communication interne et leur collaboration est mise en œuvre

le jour même de l'annonce officielle. Après le CE, ils sont invités à aller sur le terrain, à rencontrer leurs équipes, à leur prodiguer une information accessible et adaptée à la réalité de chacun, à répondre aux questions et parfois même à calmer les angoisses de leurs collaborateurs. En réalité, ils ont un rôle à jouer pendant toute la durée du processus de changement, aussi long soit-il.

La façon dont les cadres sont impliqués dans une restructuration est le résultat de la manière dont ils sont impliqués au quotidien dans les stratégies de communication de l'organisation. En d'autres termes, ce n'est pas lorsqu'on arrive dans une période de crise que l'on improvise de mettre en œuvre ce puissant relais. Mais à regarder de plus près, la motivation des cadres à assumer ce rôle est très variable d'une organisation à l'autre, en fonction de sa politique et de sa culture de communication mais aussi en fonction des efforts de formation consentis à l'égard des cadres.

En somme, une direction qui pense sa communication et la porte n'est pas suffisante. Il faut également que celle-ci soit portée et relayée par la hiérarchie intermédiaire.

Beaucoup d'enquêtes le démontrent: les travailleurs veulent recevoir l'information avant tout de leur supérieur direct. C'est donc le degré de confiance que les travailleurs ont envers leur supérieur direct qui va influencer la manière dont les décisions seront reçues et comprises en interne. Les cadres ont en effet un rôle à jouer en tant que symboles: face aux situations incertaines, ils ont un rôle clef dans la transmission d'informations qui permet aux travailleurs de remplir les zones d'ombre et ainsi avoir une meilleure conception et compréhension de la situation. Les cadres sont ainsi à la fois un soutien technique et émotionnel mais également une aide précieuse dans la compréhension des événements.

«Walking the talk» est donc un principe essentiel en période de changement. Si le changement n'est pas adopté par les supérieurs, il y a peu de chance qu'il le soit par les travailleurs. Il ne suffit pas de décrire le changement, il faut aussi l'appliquer, le montrer, le vivre concrètement.

Au niveau du contenu des messages, l'encadrement doit pouvoir prendre connaissance des raisons du changement et du bien-fondé de celui-ci. En effet, pour les travailleurs, tout changement inattendu crée un besoin accru en termes de communication de la part de leur supérieur. L'encadrement doit donc bénéficier d'une information complète et du support des communicateurs pour mener à bien la mission de relais qui lui est dévolue.

Cette communication avec le supérieur direct mais également la communication à travers les différents niveaux hiérarchiques est également importante pour maintenir un minimum de cohérence organisationnelle en période de changement. Ce rôle est d'autant plus important pour «les survivants»: sans pouvoir changer leur réaction individuelle, le supérieur peut diminuer le côté stressant de la situation telle qu'elle est perçue par ceux-ci.

A l'inverse, l'absence de communication de la part du management aura des conséquences considérables, notamment une influence négative sur la satisfaction au travail. La nécessité de communiquer en interne est donc cruciale à ce moment car plus les travailleurs vont percevoir une incertitude quant à leur avenir au sein de l'entreprise, plus leur volonté de quitter l'entreprise sera importante.

On a besoin, que le personnel apprenne les choses de la part des personnes qu'il connaît au quotidien et pas d'un quidam qui vient de Londres, du Luxembourg ou même du Centre acier. C'est son contremaître, c'est son cadre, c'est son chef de département qu'il connaît. Et c'est lui qui doit lui dire ! L'objectif qu'on a donné à la ligne hiérarchique, c'est: «de grâce, restez près de vos équipes, même si vous n'avez pas la réponse aux questions. Soyez présents. Il ne faut pas fuir. Alors là, on a des bonheurs divers en fonction de la nature ou de la personnalité des chefs aux différents échelons.

Anonyme 6, Directeur des ressources humaines

La tâche dévolue à l'encadrement est loin d'être facile. Bien souvent, la hiérarchie intermédiaire est en charge de la mise en œuvre de la cascade d'informations, de l'annonce des mauvaises nouvelles, de l'explication des raisons du changement. Ces cadres sont en première ligne et font face à des réactions émotionnelles, parfois violentes de leurs interlocuteurs. Ils n'ont pas toujours toutes les réponses aux questions qui leur sont posées.



Afin de permettre aux cadres d'assumer correctement leur rôle, il est nécessaire de prévoir des formations avant la mise en œuvre du changement et de les accompagner lors de la mise en œuvre de la communication. Tout le monde n'est pas spontanément capable de communiquer. On sait aussi que l'encadrement est parfois amené à jouer un rôle ambigu: il peut être à la fois victime du changement et acteur de ce changement. La formation qui lui sera prodiguée portera donc aussi sur cet aspect.

Depuis plus d'un an, l'ensemble des managers de l'entreprise, jusqu'au niveau du management de proximité, a été formé par une série de séminaires et de formations de groupes aux techniques du management qui devaient les aider à appliquer au quotidien le changement avec leurs équipes. C'est un travail titanesque. En janvier 2012, nous arrivons aux dernières formations qui se clôtureront au mois d'avril. Un travail d'un an et demi.

Alain Charlier, Responsable de la communication, Ethias

### Que retenir ?

**Le rôle de la hiérarchie intermédiaire est un facteur critique de succès dans un contexte de restructuration. Le fait que les cadres soient porteurs de sens, impliqués dans le processus, à l'écoute des travailleurs, attentifs à leurs questions et angoisses et capables de faire remonter l'information vers le management et le service de communication, semble faire la différence. On peut même aller jusqu'à affirmer que leur rôle est devenu irremplaçable et qu'aucune restructuration ne peut se faire sans leur collaboration. Il est évident que ce rôle de support et même de coaching des équipes ne peut s'improviser aux moments critiques. Il s'agit d'une action continue, avant, pendant et après les moments difficiles. L'encadrement doit être formé et accompagné dans ce rôle et l'exercer en interaction avec les communicateurs.**

#### D. LES ORGANISATIONS SYNDICALES: DES ACTEURS INCONTOURNABLES

La personne en charge de la communication assiste-t-elle au Conseil d'entreprise ?

Le personnel s'estime-t-il mieux informé par la direction que par les représentants syndicaux ?

Les représentants syndicaux soutiennent-ils le projet de changement ?

Les représentants syndicaux critiquent-ils le projet de changement ? Par des tracts ? Des assemblées ?

La communication des représentants du personnel est extrêmement efficace car elle repose essentiellement sur un réseau informel de communication. Grâce à celui-ci, ils ont une capacité de communication opérationnelle permettant de toucher l'ensemble des travailleurs de façon extrêmement rapide et efficace.

En période de restructuration, les organisations syndicales doivent pouvoir être impliquées dans la communication envers le personnel. Les délégués syndicaux doivent comprendre les arguments de la direction, comprendre les enjeux économiques et stratégiques qui motivent le changement. Ils peuvent compter sur des experts travaillant pour les syndicats pour les aider dans le décryptage des arguments de la direction et dans la formulation d'alternatives. Leur objectif est de préserver l'emploi et la survie économique de l'organisation.

Les syndicalistes sont souvent mieux informés que nous, et certainement que la hiérarchie intermédiaire, des discussions gouvernementales. Donc ils savent, très bien quels sont les enjeux et ce qui ne pourra pas se faire dans le contexte économique global car ils ont beaucoup de réunions nationales et internationales... Je constate qu'ils participent régulièrement à des réunions à l'étranger où ils sont informés de ce qui se fait ailleurs sur le marché, même mondial. Et donc, croire qu'ils disent non pour dire non, en ignorant complètement le monde extérieur, c'est une erreur. Bien sûr, ils ont leur propre agenda, leurs priorités et doivent gérer les attentes des travailleurs.

Thierry Durvaux, Directeur des relations sociales, anciennement Directeur régional Bpost

A l'heure actuelle, dans le contexte de désindustrialisation que nous vivons en Europe, les stratégies financières prennent le pas sur les problématiques industrielles. Cela incite à recommander, dans un souci d'équilibre, une formation spécifique des représentants du personnel (délégués et permanents syndicaux) sur ces questions complexes, à l'instar de ce qui se fait pour l'encadrement. Les discussions en Conseil d'Entreprise, prennent en période de restructuration, une tournure complexe qui nécessite un niveau de technicité spécifique. Il est donc important que toutes les parties aient un niveau de connaissance égal dans ces matières financières. Les partenaires seront donc mieux à même de comprendre ces stratégies et de décrypter le langage des conseillers spécialisés engagés par les directions ou les actionnaires.

Ces formations, nous recommandons qu'elles soient organisées par les organisations syndicales pour leurs représentants et leurs permanents. Notons cependant que dans certains cas, c'est l'organisation elle-même qui en prend la responsabilité, en mettant en œuvre des consultants spécialisés.

Nous organisons pour certaines sociétés clientes des formations conjointes pour les directeurs et les délégués où nous expliquons le contexte économique dans lequel l'entreprise se déploie, les objectifs qu'elle poursuit, son plan d'action, son fonctionnement et les menaces qu'elle affronte. Nous avons procédé dernièrement de cette façon pour une entreprise de la grande distribution. Cela été très bien reçu.

Céline Rouaux, Consultante au sein du bureau Frajlick

## Qu'en retenir ?

**En période de changement, les représentants du personnel ont toute légitimité à être informés le plus tôt possible sur la situation de l'organisation et à communiquer vers les travailleurs. La communication du changement se réussit avec eux. On recommandera également des formations spécifiques sur l'aspect financier des restructurations pour toutes les parties prenantes de la concertation et de la négociation.**

### E. LE COMMUNICATEUR INTERNE OU LA CELLULE DE COMMUNICATION INTERNE

La personne en charge de la communication est-elle perçue comme le porte-parole de la direction ?

Le personnel peut-il accorder sa confiance à la personne ou à l'équipe en charge de la communication ?

En période de changement, il revient à la cellule de communication interne ou à la personne responsable de la communication, d'organiser la cascade de communication et de jouer le rôle de médiateur, d'interface, de

créateur d'une architecture de canaux de communication et éventuellement de réseaux. En tant que relais-intermédiaire de la communication, le responsable de communication élabore le dispositif de communication et le met en œuvre. Il forme et accompagne la hiérarchie intermédiaire et joue également le relais entre les représentants syndicaux et la direction et veille à l'information des travailleurs.

#### Assurer la diffusion et la transparence sur le processus

Le service de communication était systématiquement présent aux réunions d'informations organisées à l'attention des différents membres du personnel. Ils venaient avec leurs préoccupations et le Commandant de la Gendarmerie répondait à leurs questions et leur promettait de s'en faire l'interprète auprès du pouvoir politique. Nous faisons systématiquement des comptes rendus de ces réunions, et nous les publions. Quand je dis que nous avons été transparents, cela veut dire que nous avons toujours tout publié. Tout était diffusé, de sorte que tout le monde - au sein de la Gendarmerie et dans les autres corps - recevait la même info. Il n'y avait pas de secret. Nous étions chargés de gérer ces groupes et de les suivre: quand ils posaient une question, nous nous assurons qu'il y avait une réponse. Parfois, la réponse n'était pas immédiate et donc nous assurons la gestion ultérieure de celle-ci. Et de fait, là, il y avait un dialogue.

#### Gérer la relation syndicale

Dans cette approche, nous avons dû tenir compte d'une objection fondée des syndicats. Les syndicats nous ont dit: «Attention: c'est nous qui sommes les organes représentatifs du personnel, c'est nous qui négocions avec l'autorité». Nous, à la communication, nous mettions en contact les différents groupes du personnel et le management de la gendarmerie. Nous veillions à rassurer, mais nous n'étions pas médiateurs, dans le sens de médiateurs officiels. Nous étions une sorte d'interface, parce que celui qui intervenait, c'était le Commandant de la gendarmerie. Et nous, nous étions ceux qui organisent, qui mettaient en présence, qui assuraient le suivi. Et nous adressions aussi des recommandations au management.

Commissaire Éric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

En tant que support, le responsable de communication propose un choix des canaux les plus appropriés et met en forme les messages en concertation avec la direction.

Malheureusement, alors qu'ils sont généralement impliqués dans l'élaboration de la communication, les responsables de communication interne ne sont pas nécessairement présents au Conseil d'Entreprise. C'est souvent regrettable car c'est là que se négocient et se concertent les principales décisions en matière sociale...

**Nous recommandons donc explicitement la présence du communicateur au Conseil d'Entreprise, au moins dans un rôle d'observateur.**

## F. LES CONSULTANTS EXTERNES

*Pendant le processus de restructuration, le personnel connaît-il l'identité d'éventuels consultants externes ?*

Les consultants externes sont souvent présents lors des grands changements. Nous distinguons ici les consultants en management et les consultants en communication du changement. Les consultants en management épaulent la direction dans son diagnostic et dans la prise de décision, leur rôle n'est pas de communiquer.

Les consultants en communication du changement par contre, ont une mission qui se limite souvent à

un travail de «back office» dans la phase de préparation de l'annonce et l'annonce à proprement parler. Rares sont ceux qui sont présents lors de la phase de négociation notamment avec les syndicats. Ils reviennent en général après le changement pour entamer la reconstruction avec le personnel qui est resté dans l'entreprise.

Dans la grande majorité des cas, ces consultants sont appelés par les directions.

### G. LES JURISTES

Les juristes sont présents lorsque la loi sur le licenciement massif est d'application et sont sollicités par les directions pour leur expertise en matière de droit social et de droit du travail. Leur priorité est clairement juridique et il est fondamental d'organiser une collaboration entre eux et les services de communication pour assurer une information continue des travailleurs.

### H. LE MÉDECIN DU TRAVAIL, LE CONSEILLER EN PRÉVENTION, LES PERSONNES DE CONFIANCE

Observe-t-on un taux d'absentéisme en hausse pendant la période de restructuration ?

Le conseiller en prévention aspects psychosociaux voit-il le nombre de demandes d'intervention augmenter depuis l'annonce de la restructuration ?

Les personnes de confiance voient-elles le nombre de demandes augmenter depuis l'annonce de la restructuration ?

Ces personnes ont-elles été formées pour accueillir les questions du personnel ?

Le médecin du travail enregistre-t-il un plus grand nombre de visites de membres du personnel ?

Y-a-t-il une augmentation des congés pour maladie ?

Ces trois catégories de personnes n'exercent pas à proprement parler un rôle dans le dispositif de communication mais sont impliquées dans la problématique du bien-être au travail, particulièrement dans un contexte de changement à impact social.

Il est utile de prévoir dans le plan de communication du changement, des réunions avec ces acteurs pour les informer des tenants et des aboutissants du projet de changement. Ces informations sont susceptibles de les aider dans leur travail d'accompagnement.

#### 1. Le médecin du travail

La médecine du travail en Belgique est spécialisée dans la protection de la santé des travailleurs vis-à-vis des nuisances de leur travail et plus largement de leur milieu de travail, ainsi que leur bien-être au travail. Elle relève essentiellement du domaine préventif.

Elle est organisée, soit en interne (service interne ou commun de prévention et de protection), soit par un service externe de prévention et de protection au travail.

Vu leur rôle préventif, la confidentialité qui protège leurs relations avec les travailleurs et leur observation rapprochée des situations individuelles et collectives, les médecins du travail peuvent être pour les communicateurs de très bons conseillers dans la façon d'appréhender les changements dans leur impact social.

Le médecin du travail est donc chargé de veiller à la santé des travailleurs sur le lieu de travail, qu'il aide et informe en cas de soucis. On peut le consulter si on rencontre des problèmes de santé liés au travail. Ses coordonnées doivent figurer dans le règlement de travail.

#### 2. Le conseiller en prévention aspects psychosociaux

Il s'agit d'un expert qui conseille l'employeur et les travailleurs afin de prévenir et gérer les risques psychosociaux liés au travail. Il peut faire partie d'un service interne ou externe de prévention et protection au travail.

Il écoute les membres du personnel en toute confidentialité et est tenu au secret professionnel. Un travailleur qui estime subir un dommage à sa santé découlant des risques psychosociaux au travail peut demander qu'une analyse des risques de la situation de travail spécifique soit réalisée par le conseiller en prévention aspects psychosociaux en introduisant auprès de lui une demande d'intervention psychosociale formelle. L'objectif de cette intervention consiste à demander à l'employeur de prendre des mesures de prévention appropriées.

Lorsque la demande concerne principalement des risques collectifs, le conseiller en prévention aspects psychosociaux est tenu d'en informer l'employeur afin que celui-ci prenne les mesures nécessaires. Les modalités du traitement de la demande et les suites à y donner doivent faire l'objet d'une concertation sociale au sein du Comité pour la prévention et la protection au travail ou avec la délégation syndicale, quand ces organes sont présents dans l'entreprise ou institution.

Il participe également à l'analyse des risques RPS (qu'elle soit générale ou spécifique à une situation de travail) lorsqu'il est interne à l'entreprise. Lorsqu'il fait partie du service externe, l'employeur décide de l'impliquer ou non.

### **Comment le contacter ?**

Au sein du Service interne ou externe de prévention et de protection au travail (SIPPT/SEPPT). Les coordonnées du service doivent se trouver dans le règlement de travail. Plus d'informations peuvent aussi être obtenues via la personne de confiance, le médecin du travail, le syndicat, le service du personnel ou le service social.

#### *3. La personne de confiance*

Cette personne, désignée par l'organisation, occupe cette fonction à côté de sa fonction habituelle. La présence d'une personne de confiance au sein d'une entreprise n'est pas obligatoire mais recommandée par le SPF Emploi. Faisant généralement partie de l'entreprise, elle a une connaissance approfondie du fonctionnement interne. Elle est disponible en «première ligne» pour tous les risques psychosociaux au travail (stress, conflits, harcèlement moral, ...) mais uniquement pour le volet informel.

La personne de confiance propose une écoute en toute confidentialité, elle est tenue au secret professionnel. L'intervention psychosociale informelle consiste en la recherche d'une solution par le travailleur et la personne de confiance (ou le conseiller en prévention aspects psychosociaux) par le biais, notamment:

- a) d'entretiens comprenant l'accueil, l'écoute active et le conseil;
- b) d'une intervention auprès d'une autre personne de l'entreprise, notamment auprès d'un membre de la ligne hiérarchique;
- c) d'une conciliation entre les personnes impliquées moyennant leur accord.

### **Comment la contacter ?**

Son nom figure dans le règlement de travail. On peut aussi se renseigner auprès du médecin du travail, d'un délégué syndical, du service du personnel ou du service social de l'entreprise.

Certains problèmes peuvent aussi être abordés par le délégué syndical au sein du comité pour la prévention et la protection au travail (CPPT) qui envisagera éventuellement des mesures organisationnelles.

## **I. L'INSPECTION DU TRAVAIL**

La mission de l'inspection du travail (appelée officiellement Direction générale Contrôle du bien-être au travail) est de conseiller les entreprises en matière de bien-être et de contrôler l'application de la réglementation. Elle intervient à n'importe quel moment dans l'organisation, à titre préventif mais peut aussi contraindre l'employeur à prendre des mesures.

### **Comment la contacter ?**

Les adresses des directions régionales du Contrôle du bien-être au travail sont disponibles sur: <http://www.emploi.belgique.be/cbe.aspx>

## J. LES PARTIES PRENANTES DESTINATRICES DE LA COMMUNICATION EN CHANGEMENT

Les parties prenantes internes sont loin d'être un groupe homogène auquel le changement peut être communiqué de façon standardisée. On plaide actuellement pour une approche par partie prenante dont le découpage variera en fonction des objectifs de communication et du statut particulier des personnes et des groupes. Cela permettra d'affiner la communication et d'améliorer son efficacité.

Les statuts que l'on peut distinguer ici sont: les statutaires et les contractuels dans les services publics, les travailleurs CDD et CDI dans les organisations privées, les cadres, ... Sans entrer dans des considérations légales, il apparaît que le statut des membres de l'organisation a une incidence sur leur exposition aux risques liés à un projet de changement et plus particulièrement de restructuration. La précarité et l'instabilité du statut des personnes auront une incidence sensible sur le contrat psychologique qui les lie à l'organisation. Par contrat psychologique on entend le contrat implicite qui lie l'organisation à son personnel et qui se définit dès l'engagement du travailleur. Il est donc difficile de se montrer exigeant en termes d'acceptation du changement vis-à-vis de personnes qui n'ont pas de garantie d'emploi.

## Recommandations en matière d'intervention des acteurs

- La présence continue d'un conseiller en communication ou du responsable de la communication interne comme garant de la continuité et de l'équilibre dans la communication vers les travailleurs.
- La présence constante, visible et proche de la Direction générale et/ou du Comité de Direction.
- La volonté de concertation avec les représentants du personnel.
- Une adaptation des messages en fonction du statut des personnes (CDD/CDI, statutaire, intérimaire, etc.) permettra de communiquer de façon différenciée, en fonction de la sensibilité au risque ou à l'impact que présente le changement (ex. un intérimaire se sentira plus menacé qu'une personne ayant un CDI), et cela même si un message de base unique et commun s'impose.
- Une communication préparée et pensée vers les « survivants », les personnes qui restent dans l'organisation après la restructuration et les « résignés », les personnes qui ont subi la restructuration et en restent meurtris et démotivés, doit être élaborée: ces catégories semblent être peu prises en compte dans les plans de communication, tant par la direction que par les syndicats.
- Une communication individualisée et un accompagnement professionnel doivent être mis en œuvre vis-à-vis des personnes affectées directement par le changement.

## II. TEMPORALITÉ ET ACTEURS DE LA COMMUNICATION DU CHANGEMENT

Quand faut-il communiquer le changement ? Le temps de la communication constitue une dimension centrale du processus de changement. Il convient de l'analyser sous ses différentes déclinaisons: l'avant, le début, le pendant, l'après, la rapidité, les délais, la fréquence et la durée.

L'ensemble de ces déclinaisons couvre une grande partie des problèmes de communication identifiés comme sources de mal-être. En effet, l'extrême rapidité, la brutalité, l'incertitude et l'ambiguïté de la communication sont des sources importantes de stress et plus particulièrement en période de restructuration.

### A. L'AVANT

En matière de communication, l'avant est une période qui va permettre de préparer la communication sur la restructuration. C'est également une phase de communication en soi qui va permettre d'éviter ou de créer un choc lors de son annonce. En termes de bonnes pratiques, il est non seulement possible et souhaitable de préparer les membres du personnel à l'annonce d'un changement en mobilisant les instances de concertation et d'information, en particulier le Conseil d'Entreprise. C'est aussi une obligation qui concerne le respect des droits d'information et de consultation des travailleurs et de leurs représentants et qui contribue à anticiper les changements et leurs effets. Cette communication, assez subtile, permet de faire prendre conscience qu'un changement s'annonce. Au contraire, si la communication et la restructuration se préparent dans le plus grand secret, cela créera un «choc» chez des travailleurs. Cette tactique brutale doit être dénoncée comme une source de stress importante pour les membres du personnel et comme un non respect de la réglementation sur l'information-consultation des travailleurs. On insistera donc sur le fait que le respect des droits des travailleurs à être informés ne peut être laissé à l'appréciation des communicateurs.

Le secret avant l'annonce, combiné au choc de l'annonce, est une pratique courante. Elle consiste à conserver le plus grand secret sur le projet de changement. Seuls quelques membres de la direction et des consultants externes sont au courant du projet. Mais les organisations qui ont pratiqué cette approche sont celles qui ont connu le plus de difficultés, des conflits sociaux, ... lors de la mise en œuvre de leur changement. Cependant, elle reste préconisée par de grandes sociétés de conseil en management.

«C'est un scénario que l'on voit chaque fois que ce consultant intervient. C'est la stratégie du choc: ils disent que «c'est le désastre sauf si vous respectez nos recommandations». C'est une sorte de sidération générale qui apparaît et la direction peut alors introduire ce qu'elle veut tellement le choc a été fort».

Déléguée Syndicale FGTB

Nuançons notre propos: le secret tel que décrit ci-dessus se différencie de la confidentialité nécessaire pour des raisons légales ou pour éviter les spéculations boursières. La confidentialité consiste à éviter de divulguer des informations avant l'annonce officielle au Conseil d'Entreprise.

### B. LE DÉBUT

L'annonce du changement se fait lors d'un Conseil d'Entreprise extraordinaire, généralement suivi par une information générale au personnel, écrite ou orale. Lorsque la taille de l'organisation l'exige, on met en œuvre la cascade de communication au cours de laquelle l'encadrement assure l'information aux équipes, services et départements, sur tous les sites. La discussion sur ce moment particulier d'un changement porte sur la rapidité de l'annonce et la préparation des parties prenantes. L'objectif de la Direction est souvent d'informer sur le projet de changement l'ensemble des membres de l'organisation au même rythme que les



syndicats ou parfois, tactiquement, de façon plus rapide qu'eux, en les prenant de vitesse. Cette rapidité dans l'annonce est pratiquée lorsque les relations avec les syndicats sont fragiles ou peu construites. Elle se pratique aussi, et on le déplore, pour créer un effet de surprise voire de choc, délibérément. La rapidité est donc mise en œuvre de manière tactique pour permettre à la direction d'occuper l'espace de communication et ne pas le laisser aux représentants des travailleurs. Ce genre de pratique est un facteur d'échec dans les plans de communication du changement.

Car, prendre les syndicats par surprise ne permettra pas de créer un climat propice à la négociation. Il est bien plus favorable, à plus d'un titre, que la direction et le management assument la communication du changement vers l'ensemble des travailleurs en concertation avec les syndicats.

Si l'on est dans une relation de confiance où ce qui est annoncé l'a déjà été au préalable aux syndicats, la rapidité devient un facteur de moindre importance.

Il ne faut jamais perdre de vue qu'à ce stade, l'objectif est d'informer l'ensemble des membres de l'organisation sur le projet de changement de façon équilibrée. C'est de loin une solution la plus favorable pour toute l'organisation.

### Récit d'un secret bien gardé

Au niveau du Comité exécutif, la décision de la restructuration a été prise, puis un responsable de projet a été désigné pour le coordonner au niveau mondial. Une fois qu'ils étaient prêts et savaient ce qu'ils allaient faire, comment ils allaient le faire et à quelle période ils allaient le communiquer, il a fallu qu'ils prennent contact avec des personnes sur chaque site pour les aider à implémenter tout cela. Ils ont commencé à mettre au courant un certain nombre de personnes en leur faisant signer une clause de confidentialité. Il n'y avait pas de bruits qui couraient, c'était incroyable combien la confidentialité a été tenue.

J'étais dans ces personnes-clés, mais il y en a eu de plus en plus. J'étais au courant à peu près deux mois avant l'annonce, ce qui était extrêmement difficile à vivre, parce que je travaillais dans un bureau avec deux autres collègues avec qui je ne pouvais pas parler. Elles avaient vue sur mes mails, sur mon agenda... J'ai dû travailler sur des fichiers séparés. Elles ont commencé à se poser des questions.

On a su quel était le nombre de postes par département qui allaient disparaître mais pas les noms. Il n'y avait que les responsables de département qui savaient. Moi, quand on m'a mis au courant, on m'a dit très clairement: «voilà, il va y avoir une communication, il va falloir qu'on mette ça en place».

### L'annonce, selon la procédure Renault

Nous avons attendu la veille au soir que les bourses soient fermées. Ce même soir, on a informé tous les managers qui allaient devoir communiquer avec le personnel après le CE, le lendemain. On les a mis dans le secret la veille au soir. Tous les gens informés ont signé une clause de confidentialité. On leur a expliqué ce qui allait se passer, dans quel ordre, quel était leur rôle et quel était le message qu'ils allaient devoir donner, sans déroger. Si les travailleurs posaient des questions, ils en prendraient note; s'ils pouvaient répondre, si les informations se trouvaient dans les slides, ils y répondaient; si non, ils n'y répondaient pas. Par contre, ils devaient nous renvoyer les questions qui avaient été posées, les remarques, les réactions. C'était en général les patrons de départements.

On a convoqué un CE extraordinaire, le matin très tôt. Au moment où on a passé les slides des chiffres et avant les questions-réponses, j'ai reçu un signal pour envoyer la communication à tous les informateurs qui allaient devoir communiquer, «cascader» l'information. Ces personnes ont envoyé des invitations aux membres de leurs équipes, les ont conviés à des réunions d'information dans les différents bâtiments qu'on avait prédéterminés. En moins de deux heures, les 2000 personnes avaient été informées par leurs managers. Une fois que le CE a été terminé, les cascades d'information ont commencé, les communiqués sont sortis dans la presse, le site Intranet a été mis en ligne, les informateurs ont communiqué leur information si bien que la délégation syndicale était furieuse parce qu'elle n'a pas pu occuper le terrain. Tout le personnel avait reçu le même message en même temps.

Et puis, le choc. Il y avait une espèce de silence qui pesait sur tout le site. Il est très difficile de dire ce qui s'est passé dans tous les bâtiments parce que le site s'étend sur 60 hectares avec une bonne trentaine de bâtiments différents.

Anonyme 4, responsable de la communication interne d'un des sites d'une entreprise industrielle du secteur de la chimie.

Cet extrait n'est pas un exemple de bonne pratique. Il montre au contraire quels sont les effets désastreux de la stratégie du secret sur les relations professionnelles et humaines et son impact sur le bien-être du personnel.

**Nous recommandons une stratégie de concertation et de communication partagée entre les parties prenantes de l'entreprise, contrairement aux pratiques trop courantes qui consistent à pratiquer la loi du secret. Cette communication concertée est un facteur d'équilibre et de bien-être des travailleurs. Cependant, pour les entreprises cotées en bourse, la plus grande prudence s'impose en raison des contraintes boursières.**

### C. LE PENDANT

Une fois le changement annoncé, on recommande de laisser le temps aux personnes de s'exprimer et de poser des questions par rapport au changement. Si la procédure Renault est d'application, la loi prévoit qu'à la phase 2, celle de la négociation, on ne peut pas communiquer sur le contenu de la restructuration vis-à-vis des travailleurs mais seulement sur le déroulé des discussions, les avancées, les échéances, le planning, etc. Il est recommandé que la direction se manifeste de manière régulière durant le processus et ce à la fois pour donner des informations plus précises ou répondre à des questions restées en suspens mais également pour rappeler les objectifs qui ont été fixés. Le but est de permettre aux travailleurs de comprendre la situation au fur et à mesure de son évolution.

A chaque fin de réunion, on communiquait au personnel ce qui s'y était passé, ce qui s'y était dit, on confirmait par un mail qu'on envoyait à l'ensemble du personnel, on organisait un système de questions-réponses. Chaque fois qu'on recevait des questions à un CE, on devait avoir répondu à ces questions au CE suivant. Il a fallu mettre en ligne aussi toutes ces questions, y répondre. Il y avait parfois 200 questions par jour qui émanaient des gens sur le terrain. Les 2000 personnes du site, qui discutaient du bien-fondé de la restructuration nous en ont posé constamment, en direct ou via le syndicat. Il y avait des suggestions aussi: «Est-ce que l'on ne peut pas réduire les sous-traitants plutôt que de licencier des gens ?», «Est-ce qu'on ne peut pas plutôt prévoir de produire telle chose ici plutôt que là ?» Sans compter les questions très pratiques.

Anonyme 4, Responsable de la communication interne

### D. L'APRÈS

La durée est une dimension importante du changement. Certains processus de changement durent des années... parfois jusqu'à dix ans. Ce marathon présente le risque de la routinisation du changement, l'essoufflement et la démotivation du personnel qui perd en quelque sorte de vue l'objectif que l'organisation s'est fixé longtemps auparavant. Cette durée implique aussi une certaine vigilance de la part du management qui se doit de rappeler les objectifs de départ, refixer de nouvelles balises afin de mobiliser les travailleurs. Par ailleurs, il faut prendre également en considération l'épuisement que peut engendrer la mise sous pression prolongée liée aux changements vécus par le personnel. Elle peut engendrer des problèmes moraux et physiques dans le chef des travailleurs.

Après, on a fait davantage de «grand-messes» parce qu'il fallait rassembler les gens. On a aussi favorisé des réunions en dehors de la restructuration, des organes de consultation Benelux pour que les gens apprennent à mieux se connaître, à travailler ensemble. Il y a quand même eu une bonne année avant que l'on retrouve une certaine stabilité dans l'organisation. Donc, on a fait beaucoup de réunions Benelux et on a lancé une opération de communication qui était destinée à l'externe mais que l'on a finalement fait fonctionner en interne. On avait un visuel qui était assez drôle, c'était la campagne «We give answers» destinée aux clients et on s'est rendu compte que pour l'interne cela convenait très bien aussi. Cela correspondait à la nouvelle attitude qu'on voulait créer. Il y a déjà eu un premier mouvement spontané d'adhésion au niveau de la direction. Et le personnel a été séduit aussi.

Pascale Wauters, Directrice de la communication corporate, Heidelberg Cement

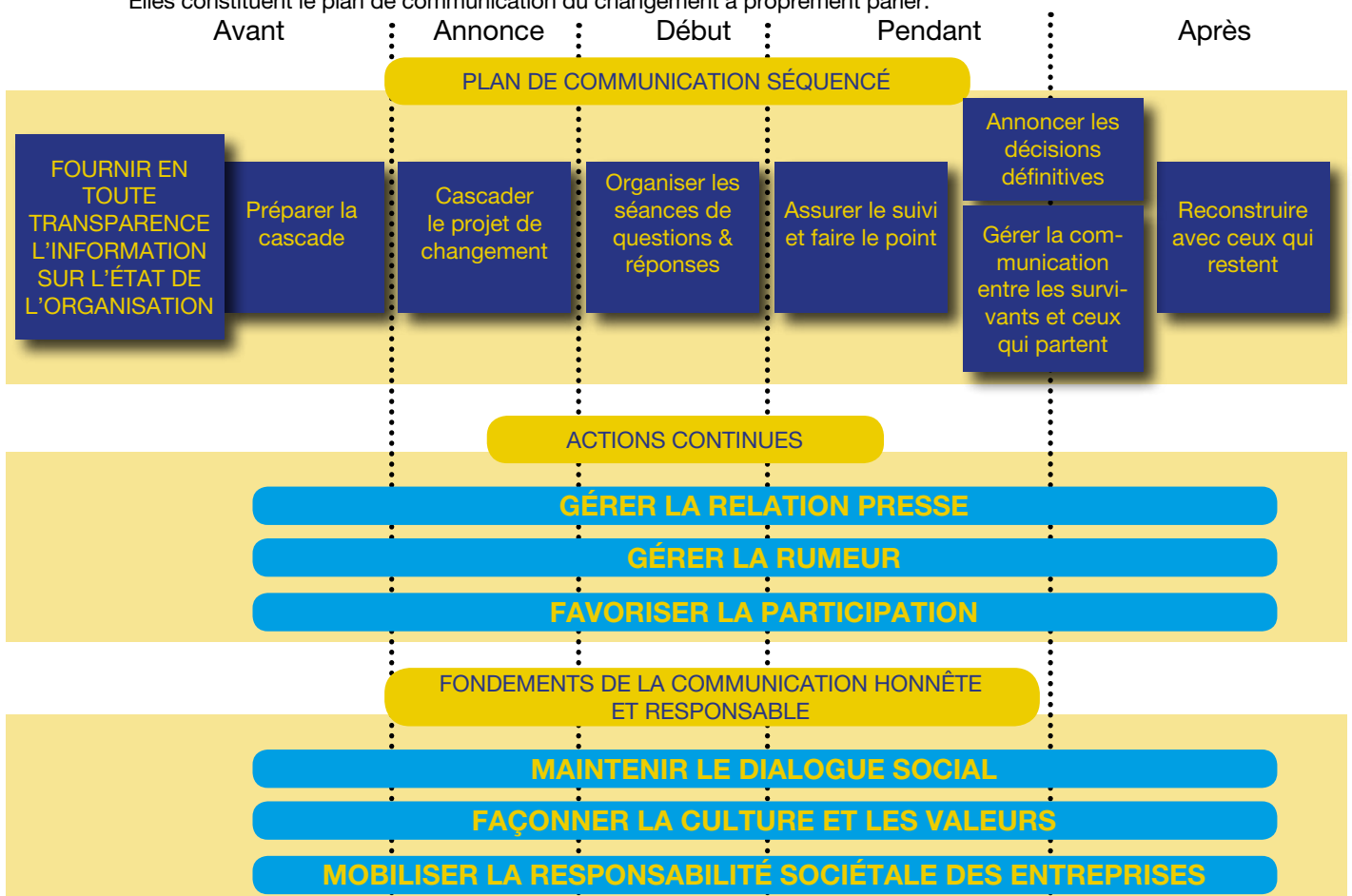
A ce stade du processus, on recommandera aussi de mesurer les signes de mal-être et d'épuisement psychologique, le taux d'absentéisme, ... aussi bien au niveau individuel que collectif. C'est le moment d'entreprendre des enquêtes de climat social, des sondages, et de rendre vigilant l'encadrement à ces indicateurs dans leurs équipes respectives.

# SECTION 2: FONDEMENTS ET ACTIONS DE LA COMMUNICATION HONNÊTE, TRANSPARENTE ET RESPONSABLE

Le tableau ci-dessous évoque les différents stades du processus de changement et met en évidence les fondements du modèle, les actions de fond sans lesquelles le modèle pourrait s'effondrer ou tout au moins se révéler inopérant.

Le schéma comporte trois niveaux:

- Niveau 1 – les fondements: le dialogue social, la culture et les valeurs de l'organisation et le développement d'une politique de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) forment le socle de notre modèle. Si un de ces éléments est fragile ou manquant, la mise en œuvre du changement sera plus difficile.
- Niveau 2 – les actions continues sont d'application tout au long du processus. Elles ne sont pas plus ou moins importantes que les actions séquencées.
- Niveau 3 – les actions séquencées sont spécifiques et appropriées à un moment de la communication. Elles constituent le plan de communication du changement à proprement parler.



## I. LES FONDEMENTS

Les fondements sont le socle sur lequel repose le modèle de communication éthique et responsable. Ils constituent des conditions critiques de succès du processus dans la mesure où ils relèvent du respect des personnes et des valeurs, de la gouvernance et de la transparence.

### A. MAINTENIR LE DIALOGUE SOCIAL

Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les dirigeants et les travailleurs ?

Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les cadres et les travailleurs ?

Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les travailleurs ?

L'organisation a-t-elle connu des conflits sociaux au cours des dernières années ?

Les relations syndicales sont-elles tendues dans l'organisation, conflictuelles ?

#### 1. La relation direction-cadres-représentants du personnel

Sur le terrain, on constate un éventail de bonnes et de mauvaises pratiques en la matière. Notre recommandation est qu'il est nécessaire de maintenir un équilibre entre trois acteurs-clefs de la communication en période de changement: la direction, les managers ou la hiérarchie intermédiaire et les syndicats. Un déséquilibre n'est pas optimal en matière de communication. De même l'absence d'une des composantes pose problème. Dans un processus de changement bien équilibré, chacun joue son rôle sans chercher à le faire au détriment des autres parties prenantes, mais en visant l'intérêt collectif.

#### 2. Créer une relation de confiance de personne à personne

La création d'une relation de confiance entre la direction et les représentants du personnel est essentielle. Sans confiance, il est difficile de communiquer et de partager des informations, autant de façon formelle qu'informelle.

J'ai régulièrement des réunions informelles avec les patrons des organisations syndicales, les secrétaires généraux. Nous avons un agenda de discussions. Quels sont les enjeux, où va-t-on, quelles sont les opportunités, les dangers, dans les mois, les années qui viennent ? Puis l'état des dossiers un peu difficiles. Ce que cela a comme intérêt, c'est que les partenaires sociaux au plus haut niveau sont bien informés des difficultés que rencontre l'entreprise avec beaucoup de transparence, beaucoup de sincérité. Et là, je rejoins ce qu'on disait des collaborateurs, c'est valable pour les syndicats aussi, de pouvoir mettre les choses dans leur contexte, de pouvoir les expliquer, de répondre à leurs interrogations, leurs inquiétudes, d'écouter leurs suggestions, leurs conseils, leurs avis sur les questions débattues.

Thierry Durvaux, Directeur des relations sociales, BPost

### 3. Une confiance qui se gagne

C'est une réalité que l'on pourrait décrire comme le respect du partenaire, le fair-play qui implique qu'il faut se faire respecter, respecter ses engagements et ses partenaires. Cette relation de confiance ne se décrète pas. Elle demande un engagement de la part de la direction qui doit apprendre à aller vers les syndicats, à les écouter, à leur demander conseil lorsque c'est nécessaire. Mais elle demande le même engagement du côté des représentants du personnel. La construction de cette confiance ne se fait pas seulement lors des conseils d'entreprise. Elle se construit à travers une série de rencontres formelles et informelles, dans la durée et de manière continue.

### 4. Une confiance qui se perd

Au début, lorsque la confiance n'est pas présente, il est possible que syndicats et direction ne se respectent pas. Il ne faut pas perdre de vue l'objectif final: la gestion d'un processus de changement dans le respect de toutes les parties prenantes. A partir du moment où la confiance est établie, si l'une des deux parties rompt son engagement, tout doit recommencer. Une fois rompue, la confiance est extrêmement difficile à reconstruire ! Cette relation de confiance est une question de personnalité et d'aptitudes personnelles de la part des syndicats et des patrons. Mais c'est un facteur réel de succès d'une gestion équilibrée du changement !

J'étais toujours informé avant. Et lorsqu'une restructuration se présentait, il fallait avoir à l'esprit que tous les membres du Comité de Direction de la SNCB, à l'époque où j'y étais, étaient syndiqués ! Les administrateurs délégués, les directeurs généraux, tous ! Parce que la plupart sont des gens, tous ceux qui ont suivi la filière interne sont entrés comme universitaires financiers, ingénieurs civils, ... et ont gravi les échelons. Donc, nous avons eu, des relations plus rapprochées. Nous avons suivi leur carrière et je ne vous cacherai pas que toutes les semaines, je recevais deux ou trois fonctionnaires dirigeants qui venaient me donner un renseignement ou me demander quelque chose, ou les deux. Alors le type de relations, évidemment était quand même un peu différent.

José Damilot, ancien leader de la CGSP-Cheminots et administrateur de la SNCB

## B. CULTURE ET VALEURS

### Le système de valeurs de l'organisation est-il connu, partagé et mis en application ?

La culture et les valeurs doivent être au cœur de la réflexion sur le changement et la communication. Il semble que certaines valeurs ou cultures organisationnelles soient facilitatrices de changement dans certains cas et dans d'autres des barrières au changement. Certaines organisations partent d'une culture bureaucratique et complexe qui ne favorise pas le changement et ce à tous les niveaux de l'organisation.

La culture d'entreprise est un facteur qui influence la réception du changement en interne. Elle peut influencer positivement ou négativement les comportements souhaités en situation de changement et déterminer la perception, l'acceptation ou la résistance au changement.

#### **Entamer un travail sur la définition d'une charte de valeurs**

En période de changement, il est donc opportun de faire un travail sur la culture organisationnelle, soit en préparation au changement soit au terme du processus de changement. Ce travail sur la culture organisationnelle, la mise en place de nouvelles valeurs semble être une bonne façon pour préparer le personnel aux changements à venir ou pour ouvrir une nouvelle page de l'histoire de l'organisation.

Il y a là une opportunité d'entamer un travail de fond pour faire évoluer cette culture, en se dotant par exemple d'une nouvelle charte de valeurs résultant d'un processus participatif. Il s'agit dans ce cas de faire

émerger des valeurs communes fondant une nouvelle façon de vivre ensemble dans l'organisation. Il est donc fondamental que ces valeurs émanent réellement de l'ensemble des travailleurs. Bien communiquée et associée à des comportements concrets, cette charte marquera de manière positive l'évolution vers un nouveau type d'organisation.

Certaines organisations ne réfléchissent pas leur changement en termes de conséquences pour les travailleurs. Dans certains cas, il en va de même pour la culture et les valeurs de l'organisation. Ébranlée par des changements mal gérés, la culture de l'organisation, comme ciment social s'effrite et le fossé se creuse entre ses différentes composantes.

En conclusion, il est important que la personne en charge de la communication du changement soit à même de comprendre la culture de l'organisation, de l'analyser et de prendre appui sur elle. En période de changement, on recommande, soit avant le processus soit à son terme, un travail de fond sur les valeurs.

### C. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION

#### L'organisation déploie-t-elle des actions de responsabilité sociale ?

En nous inspirant de la directive européenne de 2001 en la matière, nous entendons par RSE (responsabilité sociale des entreprises):

*«Les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement (...) Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite (...) Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités.»*

Pratiquer la RSE pour une organisation veut dire qu'elle reconnaît sa responsabilité dans toutes ses pratiques de gestion, qu'elle implique et responsabilise toutes ses parties prenantes (stakeholders), qu'elle s'engage à rendre des comptes sur l'ensemble de son bilan tant positif que négatif.

Les débats sur le bien-fondé de la RSE font rage et sont loin d'être épuisés. Cependant, afin d'être définie comme authentique, nous estimons qu'une stratégie de communication RSE doit rencontrer les critères suivants:

1. Être intrinsèquement intégrée dans la vision et le plan stratégique de la direction;
2. Être cohérente au regard de l'implantation du discours stratégique de la direction au sein de toutes les sphères d'activités de l'organisation;
3. Engager et entretenir un dialogue clair et transparent sur l'ensemble des enjeux stratégiques de l'organisation avec ses principales parties prenantes;
4. Les activités de l'ensemble de l'organisation doivent avoir un impact social positif, réel, vérifiable et durable sur la communauté et la société en général.

On soulignera ici que la préoccupation pour la RSE qui inspire ce guide s'appuie sur un cadre légal:

*«Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.» (Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, alinéa 21, page 7).* En effet, si les (représentants des) travailleurs sont trop peu ou mal informés de la situation socio-économique et financière, actuelle et prévisible, de l'entreprise, c'est parce que les directions ne leur fournissent pas ces informations, malgré une réglementation claire dans la lettre et dans l'esprit. Le rapport au Roi qui introduit l'arrêté royal du 27 novembre 1973 portant sur la réglementation des informations économiques et financières à fournir aux conseils d'entreprise ne

manque pas d'intérêt. Il affirme notamment:

*«... il est évident que l'amélioration de l'information fournie aux conseils d'entreprise ne peut aboutir à rendre impossible l'exercice d'une gestion indépendante, mais doit au contraire être l'instrument d'une meilleure compréhension de la vie de l'entreprise». Mais aussi: «Le but des informations économiques et financières est de permettre aux travailleurs de comprendre la politique de l'entreprise ou de l'entité juridique dont elle fait partie, ainsi que les raisons et les objectifs de sa gestion, particulièrement en matière d'organisation, d'emploi et de personnel.*

*Elles doivent être suffisamment complètes et suffisamment claires que pour donner aux travailleurs une idée correcte des activités, des résultats et des perspectives de l'entreprise, y compris au regard du groupe économique ou financier dont elle fait éventuellement partie et au regard du secteur et de l'économie régionale, nationale et internationale.»*

Nous avons relevé le cas d'Ethias comme une organisation où la RSE, se basant sur le dialogue social systématique, a joué un rôle positif dans la réorganisation. Ethias a développé une politique de RSE qui repose essentiellement sur le dialogue social avec une implication forte des représentants des travailleurs considérés comme parties prenantes. Concrètement, c'est grâce aux acquis de la commission éthique paritaire rassemblant direction et syndicats que l'organisation a décidé de ne pas procéder à des licenciements secs mais bien à une diminution des salaires de l'ensemble des membres du personnel.

Cela dit, il est évident que la RSE ne peut pas remplacer la loi, expression de la démocratie, ni les conventions collectives conclues entre interlocuteurs sociaux (la CCT 9, par exemple, Convention collective de travail du 9 mars 1972 coordonnant les accords nationaux et les CCT relatives aux Conseils d'Entreprise conclues au sein du Conseil national du travail).



## II. LES ACTIONS SÉQUENCÉES DE LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE CHANGEMENT

### A. LA CASCADE DE COMMUNICATION

L'annonce du changement a-t-elle été mise en scène comme un événement brutal, inattendu, avec un effet de choc ?

En communication du changement, la cascade vise à faire passer une communication, ici l'annonce du projet de changement, à l'ensemble des membres de l'organisation à un rythme accéléré de façon à ce que tout le monde ait la même information au même moment. Le but est d'éviter ainsi toute forme de rumeur ou d'information dissonante par rapport au projet de l'organisation.

La cascade se compose d'une série d'actions de communication concertées prenant leur source au niveau de la direction pour s'écouler jusqu'au dernier niveau de la pyramide hiérarchique. Elle se compose de paliers de communication plus lents permettant d'aller dans les détails du projet de changement, d'interagir, de répondre aux questions.

C'est un exercice difficile et périlleux qui nécessite de la préparation, un accompagnement, et un suivi.

#### 1. Préparer

##### Questions pour l'encadrement:

- Une réunion de préparation avec les services de communication est-elle prévue pour vérifier votre connaissance du projet et votre compréhension des documents (PPT et plan de réorganisation)?
- Qui vous assiste lorsque vous informez vos équipes du plan de restructuration ?
  - Le directeur et/ou les membres du comité de direction ?
  - Un représentant de la DRH ?
  - Un représentant de la communication interne ?
- Êtes-vous seul ?
- Avez-vous un calendrier de référence pour les réunions d'information avec vos équipes ?

La cascade de communication se prépare avant l'annonce aussi bien sur le fond que sur la forme. Sur le fond, le contenu de l'annonce du changement doit être clair, précis et compréhensible par l'ensemble des membres de l'organisation. La communication ne doit pas se limiter à des considérations purement financières (par exemple: augmenter notre marge bénéficiaire de 10%). Cet objectif doit être traduit dans des termes mais surtout dans des objectifs opérationnels et concrets pour l'ensemble des membres du personnel. Notons ici qu'il ne s'agit pas de simplifier l'information mais bien de la traduire. Ne négligeons pas l'intelligence de l'interlocuteur...

Nous recommandons une mise à disposition transparente et la plus complète possible de l'information. Elle permet:

1. D'éviter des discriminations dans la mise à disposition de l'information.
2. La traduction de l'information en termes compréhensibles: par exemple, comment un objectif financier se transforme en objectifs opérationnels. Si l'objectif d'une restructuration est de préserver la viabilité économique à moyen terme d'une entreprise, il faudra expliquer comment le projet se décline et surtout quelles sont les modalités et les résultats tangibles.

3. D'entamer la construction d'une compréhension commune du changement. Les interprétations du changement sont plurielles dans l'entreprise. En multipliant les occasions de dialogue et de communication, en procédant de manière pédagogique, on favorise la création d'un cadre commun de référence permettant la création d'un sens partagé à donner au changement.
4. De comparer l'effort et les bénéfices du changement pour l'ensemble des composantes de l'organisation en les explicitant.
5. De faire la clarté sur ce qui est de l'ordre du certain et de l'estimation.

Une fois le texte préparé, il faut le mettre en forme. La mise en forme du projet de changement, le choix des canaux sont autant de signaux que les récepteurs de la communication vont interpréter.

On se souviendra des actes de communication qui ont provoqué l'indignation lors de la fermeture de l'usine Renault Vilvorde. La veille de la fermeture, l'entreprise organisait ... une fête du personnel. Le lendemain, le Président Directeur général de Renault annonçait la fermeture d'une usine employant plusieurs milliers de personnes, non pas au personnel lui-même, mais aux journalistes dans un hôtel cinq étoiles du centre de Bruxelles !

Les projets de changements, surtout les restructurations et les licenciements massifs, ne sont pas de bonnes nouvelles pour les travailleurs. La gravité de la situation implique un grand respect et une grande sobriété dans la communication. Le moment choisi pour cette information doit permettre à l'ensemble des personnes d'être jointes en face-à-face dans un délai de 24 heures. Le lieu doit être sobre et accessible à tous et doit être démultiplié si l'organisation compte plusieurs sites éloignés. La direction - le Directeur général et/ou les membres du Comité de direction - doivent se rendre sur le terrain, au plus proche des travailleurs.

Le support privilégié est le PowerPoint. De par sa brièveté, son absence de phrases construites, le PowerPoint laisse beaucoup de marge d'interprétation à celui qui le présente et à celui qui l'interprète. Il doit donc s'accompagner d'une explication orale, un discours de la direction par exemple, qui est ensuite relayé par les cadres dans l'organisation. Il sera idéalement accompagné d'un document explicatif plus explicite.

## 2. La hiérarchie intermédiaire comme porteuse du message

### Question pour l'encadrement:

*Porterez-vous seul le message?*

La cascade émane de la Direction générale qui donne l'impulsion de communication et la hiérarchie intermédiaire porte et relaie le message. Elle le porte car elle doit se sentir responsable de ce message qui est important pour la direction mais surtout pour les travailleurs qui en sont les destinataires principaux. Ceux-ci doivent donc comprendre le contenu du projet de changement, les enjeux liés à celui-ci, les nuances, savoir à quelles questions répondre et quelles réponses y donner.

Et donc, en 2003, c'est la ligne hiérarchique qui a été activée. Pourquoi ? Parce que, à ce moment-là, on fait face à une volée de bois vert de partout. Côté syndical, tu te fais (enfin en 2003) égratigner et aujourd'hui scarifier ! Il faut avoir du courage ! Et donc on a besoin, que le personnel apprenne les choses de la part des personnes qu'il connaît au quotidien et pas d'un quidam qui vient de Londres, du Luxembourg ou même du Centre acier. C'est son contremaître, c'est son cadre, c'est son chef de département qu'il connaît. Et c'est lui qui doit lui dire ! L'objectif qu'on a donné à la ligne hiérarchique, c'est: «de grâce, restez près de vos équipes, même si vous n'avez pas la réponse aux questions. Soyez présents. Il ne faut pas fuir. Alors là, on a des bonheurs divers en fonction de la nature ou de la personnalité des chefs aux différents échelons.

Anonyme 6, Directeur des ressources humaines dans une entreprise industrielle

La métaphore de la cascade illustre également la difficulté du feedback. Le cadre se doit de faire remonter une série d'informations vers sa direction pour qu'elle puisse en tenir compte dans sa réflexion et dans la mise en œuvre du projet. C'est un rôle critique de charnière qui est extrêmement difficile. Placé entre le marteau et l'enclume, le cadre se doit de relayer l'information dans les deux sens. Il a aussi le rôle extrêmement ingrat d'annoncer les mauvaises nouvelles, individuellement.

Nous avons vraiment donné beaucoup d'importance à la formation des responsables d'équipes pour essayer que le discours managérial puisse être compris au niveau des équipes avec toutes les ambiguïtés qu'il contenait. La formation des team-leaders dans un plan de changement est absolument capitale. Quand je dis la formation, c'est l'implication, c'est équiper ces gens avec des outils de présentation simples, organiser des briefings avec eux pour voir comment faire, les écouter par rapport aux difficultés qu'ils rencontreraient. C'est la mission la plus difficile, être sur le terrain et parler directement aux gens. Nous avons fait des jeux de rôle avec des questions-réponses pour essayer que cette communication ne soit pas simplement une communication écrite qui vienne de la direction ou par présentation plénière, qu'elle soit relayée. Dans les usines de production, nous avons été jusqu'aux responsables d'équipes.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

### 3. Individualiser le message

#### Le personnel se considère-t-il généralement comme bien informé de la situation de l'organisation ?

Quel que soit le projet de changement, la plupart des personnes se demandent ce que cela implique pour eux personnellement («What's in it for me ?»). A l'annonce du changement, il est souvent difficile de donner une idée précise pour chaque travailleur. Ce dernier pas dans la communication est celui qui semble le plus difficile à réaliser. Les personnes qui ne peuvent jauger clairement l'effet du changement sur leur situation personnelle ressentiront une réelle anxiété aussi longtemps qu'elles ne seront pas fixées sur leur sort individuel. C'est une priorité à leurs yeux. On veillera donc à informer les personnes directement impactées par le changement de manière individuelle, dès que cette information est disponible. Cette démarche se fera en concertation entre le service des RH et l'encadrement.

De manière assez traditionnelle à la veille de changements importants, le management veille à bien insister dans sa communication sur le «pourquoi» du changement. C'est en effet un élément essentiel pour permettre aux travailleurs de donner un sens aux changements qu'ils vont «subir». Cependant, d'année en année, nous avons été amenés à repenser notre façon de communiquer, en insistant davantage sur les conséquences individuelles du changement. Nous avons sous-estimé l'importance d'être très concrets sur le «qu'est-ce qui va changer pour moi ?» ! Ce qui est bien légitime, car les changements d'organisation, de méthodes de travail, etc., touchent des points de repère importants aux yeux du personnel, comme leur propre organisation privée (par exemple en cas de changement d'horaire de travail).

Frédéric Gilmard, Directeur national de la distribution et de la communication, Département Mail, collecte et distribution du courrier, Bpost

### 4. Multinational ou multi-sites

Pour terminer sur cette pratique cruciale de la communication en changement qu'est la cascade, mentionnons ici que les multinationales et les entreprises multi-sites doivent prévoir des relais de communication dispersés géographiquement et permettant d'informer le personnel de façon identique et simultanée, dans la proximité.

## B. LES QUESTIONS-RÉPONSES: SUSCITER LES RÉACTIONS ET LE FEEDBACK

Le personnel a-t-il le droit d'exprimer des suggestions d'amélioration ou d'adresser des questions au management ?

Questions pour l'encadrement:

Avez-vous un dispositif pour transmettre les questions des travailleurs au DRH ou à la direction ?

Les travailleurs ont-ils reçu des réponses à l'ensemble de leurs questions ?

L'objectif de ce dispositif est de répondre à un ensemble de questions que les membres du personnel peuvent se poser. Malgré la simplicité de cette action de communication, signalons que la pratique reste assez rare. Elle est pourtant critique dans le sens où elle permet sinon une participation au moins une écoute des membres du personnel. Elle permet de clarifier rapidement tout ou partie des ambiguïtés et incertitudes ressenties par les membres du personnel.

Nous distinguons ici deux types de questions: celles qui constituent une liste préétablie par l'équipe en charge du changement et celles qui émergent des membres du personnel.

### 1. La liste préétablie de questions

Questions pour l'encadrement:

Avez-vous une liste préétablie de questions ainsi que des réponses à donner ?

Cette liste est-elle à disposition de vos relais de communication ?

Avez-vous collecté les questions posées dans les différentes réunions ?

Cette liste permet aux personnes en charge du changement de réfléchir à des questions potentielles et de s'accorder sur les réponses. Elle permet d'offrir des réponses cohérentes et coordonnées à l'ensemble des travailleurs. La liste des questions et des réponses sera envoyée à l'ensemble des porteurs-relais de la communication dès l'annonce du changement.

Dans ces moments de crise, on leur a donné ce que nous appelions des Q&R (questions et réponses) avec les questions que nous estimions être les plus évidentes, parfois même les plus dérangementes. Pour moi, un bon Q&R pose des questions qu'on ne voudrait pas entendre et qu'on n'entendra peut-être jamais mais auxquelles on doit être préparé. Toute personne qui avait une interrogation par rapport à une information disposait d'un lien avec la communication qui dépendait directement du CEO et qui renvoyait une réponse très rapide à l'ensemble des collaborateurs, en partant du principe qu'un collaborateur qui se pose une question représente aussi un outil de diffusion près de son entourage.

Alain Charlier, Responsable de la communication, Ethias

### 2. Les questions émergentes

Y a-t-il une cellule ou un dispositif où le personnel peut adresser ses questions sur la restructuration ?

Les réunions d'équipe régulières sont-elles obligatoires ?

Les réunions d'équipe sont-elles optionnelles ?

Question pour l'encadrement:

Les travailleurs ont-ils pu poser les questions qu'ils souhaitent ? Leur en avez-vous donné l'occasion ?

Il faut absolument prévoir un dispositif de communication qui permette de collecter ces questions afin de

pouvoir y répondre dès que possible. Une centralisation des questions permet d'assurer la cohérence dans les réponses qui sont données. Cela peut être un centre d'appel ou un lien interactif sur l'intranet ou encore des réunions ouvertes, en présence de représentants de la DRH ou enfin des réunions avec les chefs d'équipe et des représentants de la communication interne et/ou de la DRH. Ce dernier service monte en puissance lors de cette étape vu le caractère souvent social des problématiques abordées.

Ce que nous disions, c'est qu'il fallait un lieu pour centraliser les questions du personnel. En plus des canaux existants, nous voulions privilégier un peu plus l'oralité. Nous avons donc suggéré de créer un centre d'appels. On a détaché des personnes, des gens qui n'étaient pas formés au départ, qui étaient volontaires et impliqués. Nous avons fait connaître tout de suite ce centre. Et nous avons mis des lignes gratuites à la disposition du personnel. Cela s'est révélé un élément important dans la gestion de cette restructuration. Les gens pouvaient aussi nous contacter par mail. Nous avons donc reçu une avalanche de questions, tout de suite. Nous ne mesurons pas avant cela, le type d'inquiétude auquel nous serions confrontés. Cela nous a permis d'aller discuter avec le Directeur du personnel. Il était en relation avec le groupe de pilotage de la réforme situé au niveau ministériel et ce fut important parce que nous avons pu très vite définir un message de fond. Il n'était pas possible de répondre de façon précise à toutes les questions. Par contre, ce que nous pouvions garantir, c'est que personne ne perdrait financièrement.

Commissaire Éric Cobut, Directeur des relations internes, Police fédérale belge

### C. ASSURER LE SUIVI

Organise-t-on régulièrement des sondages d'opinion, des enquêtes de climat dans l'organisation ?

Questions pour l'encadrement:

*Avez-vous planifié des réunions de suivi sur le projet de réorganisation ?*

*Avez-vous communiqué les dates de ces réunions à vos travailleurs ?*

Il nous paraît important d'insister sur cette action de suivi car elle fait souvent défaut. Pourtant, le manque de suivi, le retard ou simplement la non communication vers les travailleurs est une des sources principales de mal-être en période de changement. On observe qu'une fois le changement annoncé, une baisse du rythme de la communication qui laisse les membres du personnel dans l'expectative jusqu'à ce que la décision finale soit annoncée. Assurer le suivi consiste à communiquer vers le personnel sur la situation et son évolution. La communication ne doit pas être élaborée et peut reposer sur une réactivation de la cascade et des questions-réponses. Elle montre toute son efficacité quand elle est portée par une relation humaine directe.

### D. ANNONCER LES DÉCISIONS DÉFINITIVES

L'annonce des décisions tout comme le suivi doivent se faire prioritairement en Conseil d'entreprise puis via la cascade de communication ou en assemblée plénière, selon la situation. Nous voulons insister ici sur le côté émotionnel de cette action qui nécessite de l'empathie et de l'écoute tout en maintenant les objectifs que l'organisation s'est fixés.

S'il s'agissait d'une fermeture de bureau de poste. Il est clair que la visite auprès des collaborateurs concernés par la fermeture de leurs bureaux, consistait à les écouter, entendre leurs attentes, discuter avec eux des possibilités de carrière et d'avenir au sein de l'entreprise, puisque ça se traduisait par une réaffectation dans d'autres bureaux de poste. Changer ses habitudes est toujours un peu perturbant, surtout après de très nombreuses années dans le même bureau de poste. Donc, écouter, discuter avec eux des perspectives d'avenir, prendre note des questions auxquelles on ne sait pas répondre, parce que

je pense que ce n'est pas toujours une bonne chose d'avoir réponse à tout, tout de suite. Il faut pouvoir dire je m'engage à assurer un suivi dès que possible sur ce point. Mais j'avais moi-même un agenda. Le but n'était pas d'écouter tous les malheurs du monde avec sympathie, mon rôle n'était pas d'être «assistant social», mais aussi de garder une motivation, un engagement et d'orienter les gens vers le futur et le travail sur des objectifs qui doivent continuer à être réalisés.

Thierry Durvaux, directeur des relations sociales, anciennement directeur régional Retail, Bpost

Nous mettons en garde face au cynisme de ce que nous appelons «l'empathie du bourreau» qui, malgré toute l'humanité avec laquelle il mène sa pratique, devra exécuter sa tâche difficile. L'empathie ne peut pas être feinte. Elle demande de véritables qualités humaines, de l'authenticité. Il existe par ailleurs dans les régions, des dispositifs dont les cellules de reconversion, plus d'informations sur [www.restructurations.be](http://www.restructurations.be).

### E. GÉRER LA COMMUNICATION ENTRE CEUX QUI RESTENT ET CEUX QUI PARTENT

Communiquer durant la période où ceux qui partent côtoient ceux qui restent, les « survivants », après l'annonce des décisions définitives est une étape difficile et complexe. Cette période est très sensible car on ne peut pas encore reconstruire. C'est un entre-deux où s'imposent la prudence et le tact.

Les responsables des ressources humaines prennent souvent la main à ce moment précis du processus et avec eux les psychologues du travail et les conseillers en prévention. Les communicateurs agiront en étroite concertation pour éviter toute maladresse.

C'est plutôt de l'accompagnement mais on est toujours un peu coincé parce qu'après la consultation avec les organisations syndicales, les gens sont identifiés, on sait qui part mais ils ne partent pas tout de suite, ils sont encore là pour 3 mois, 4 mois ou 6 mois. Et donc il faut communiquer avec ceux qui restent alors que ceux qui vont partir sont toujours là. Il faudra trouver une solution créative pour permettre malgré tout de pouvoir parler à ceux qui restent sans vexer les autres. C'est un des aspects qui est négligé dans les bonnes pratiques.

Anonyme 3, Directrice de Communication Corporate

### F. RECONSTRUIRE AVEC CEUX QUI RESTENT

Concernant «les survivants», la communication vers cette partie du personnel ne semble pas facile et est souvent négligée par la direction et les syndicats.

Malgré tout, elle est essentielle pour que le changement porte ses fruits. La communication doit s'inscrire dans la durée et nécessite une certaine répétition des objectifs à réaliser. Il faut également réfléchir au bien-être et à l'engagement de ces personnes qui portent l'organisation. Il faut donc les aider à comprendre le choix qui implique qu'ils restent et que d'autres partent.

Je pense que c'est surtout quelque chose que le responsable des Ressources Humaines doit gérer. Je pense que c'est à l'explication des choix, l'explication de «pourquoi est-ce que vous restez et l'autre pas». Ce que l'on conseille, c'est de rester dans un discours très rationnel parce que les gens ont moins de culpabilité s'ils voient les chiffres. Et toujours parler en positif, ne pas expliquer le choix négatif mais le choix positif.

Eveline De Ridder, Partner White Corporate Affairs

Ensuite, il faut reconstruire en créant notamment une culture, des valeurs et un projet qui motivent le personnel. Cette reconstruction passe en général par une communication structurée reprenant les valeurs et les objectifs, dans une brochure par exemple. Elle s'accompagne d'une série d'évènements visant à rassembler le personnel, à le remotiver.

A ce stade, on observe qu'une certaine partie du personnel, les «résignés», c'est-à-dire les personnes qui ont choisi de se désengager mentalement, de se mettre dans une posture d'attente, semblent disparaître de l'écran de même que les personnes encore présentes mais destinées à quitter l'organisation. Elles ne font que rarement l'objet d'une action en matière de communication. Cela pose question en termes de bien-être car ces personnes délaissées se voient marginalisées dans l'organisation. Ce problème met en évidence les limites de la communication planifiée et des compétences des experts en communication.

**On recommandera donc, une communication spécifique vers les différents groupes, en évitant l'emphase excessive lorsque l'on évoque avec les « survivants » les projets d'avenir et en veillant à une communication doublée d'un accompagnement psychosocial pour ceux qui quitteront l'organisation ou se sentent marginalisés par des sentiments paradoxaux (rester dans l'entreprise malgré le départ des collègues...). Les conseillers en prévention, les médecins et les psychologues du travail ont ici un rôle important à jouer, en concertation avec le département RH et le service de communication. Il semble effectivement nécessaire à ce stade de faire appel à une expertise en psychologie du travail ou de mettre en œuvre les réseaux internes de conseillers en prévention ou de personnes de confiance. Ce dispositif peut prendre par exemple la forme d'une permanence ou d'une cellule de soutien permettant aux travailleurs de trouver une oreille attentive à leur mal-être.**

## **G. EN CONCLUSION**

**On observe dans le déroulé du processus qu'à chaque stade correspondent des modalités de communication spécifiques. On observe aussi que la communication doit se cibler sur le statut, l'état d'esprit et la situation des groupes de personnes et se dérouler dans la durée. On retiendra enfin qu'aucun dispositif de communication ne fonctionne s'il ne s'inscrit pas dans une relation humaine marquée de respect et d'empathie réelle. Enfin, chaque opportunité qui est donnée à un travailleur de s'exprimer, d'adresser ses questions et ses doutes et d'y trouver réponse est un élément qui contribue à ce que le processus de changement se passe en limitant l'impact des risques psychosociaux.**

### III. LES ACTIONS CONTINUES EN COMMUNICATION DU CHANGEMENT

#### A. LA PARTICIPATION AU CHANGEMENT

Il est évident pour tous que la décision d'une restructuration est prise par le Conseil d'administration, la direction générale ou le ministre de tutelle quand il s'agit d'une administration. On constate cependant que l'opportunité qui est donnée à l'instance qui va gérer la restructuration sur le terrain d'organiser les modalités de ce changement et d'y associer aussi bien les partenaires sociaux que les membres du personnel est de nature à tempérer la brutalité de la décision.

La participation au changement, appelée aussi co-concertation, consiste à amener des personnes clés de l'organisation, sélectionnées non seulement en fonction de leur position hiérarchique mais aussi en fonction de leur expertise, à participer à des groupes de réflexion sur le projet de changement. Ces personnes deviendront des «ambassadeurs» ou agents du changement dans l'organisation. Dans sa mise en œuvre, cette participation est cruciale notamment pour faire remonter les incohérences entre le changement préconisé et la réalité du terrain. Elle nécessite que les supérieurs directs soient impliqués dans le changement dès le début afin qu'ils puissent porter le projet vers les membres de leur équipe.

Au fil des années et des réorganisations des bureaux de distribution, nous avons veillé à impliquer davantage le personnel concerné dans la construction de leurs tournées. Un premier pas fut l'implication de l'encadrement de chaque bureau de distribution dans un dialogue permanent avec les organisateurs, car en effet les responsables locaux ont une bonne connaissance des réalités et spécificités du terrain, que le logiciel Géoroute ne maîtrise pas totalement. Un autre exemple est l'introduction des techniques de «LEAN management», issues de l'industrie automobile (Toyota), et qui consistent à impliquer fortement le personnel dans les mécanismes de résolution de problèmes locaux. La philosophie LEAN donne aux travailleurs une plus grande emprise sur leur environnement de travail, et contribue ainsi à une meilleure implication.

Frédéric Gilmar, Directeur opérationnel Département Mail, Bpost

#### B. LA GESTION DES RUMEURS

Entend-on se propager des rumeurs sur le futur de l'organisation ? Voit-on circuler des listes officieuses ?

Observe-t-on un accroissement des rumeurs depuis l'annonce de la restructuration ?

En période de changement, les rumeurs se répandent au sein des organisations et sont particulièrement présentes. Cela s'explique par le fait que ces bruits sont considérés comme des sources d'information majeures et fiables pour les travailleurs.

Les thèmes principalement abordés dans les rumeurs sont la question de la sécurité de l'emploi et celle des conditions de travail. Mais ces rumeurs peuvent être à la fois positives et négatives. Une rumeur peut mettre en avant les conséquences négatives d'une situation: elle peut, par exemple, avancer un nombre de licenciements particulièrement élevé suite à l'annonce d'une restructuration. Une rumeur positive en revanche, met en avant des effets ou des désirs voulus ou espérés d'une situation. Les rumeurs sont avant tout l'expression des préoccupations principales des travailleurs, particulièrement en période de restructuration. Il est donc nécessaire de les prendre en compte. On pourrait évoquer et déconseiller ici une mauvaise pratique qui consiste à utiliser les rumeurs pour manipuler les travailleurs, par exemple en lançant des «ballons d'essai» sur les mesures envisagées.

On sait aussi que le manque de communication est souvent ce qui pousse les travailleurs à se référer aux rumeurs ou aux communications informelles pour diminuer leur incertitude. Les rumeurs sont clairement



liées à des modalités de communication inappropriées. En effet, des informations incomplètes, peu précises ou données au mauvais moment peuvent être à l'origine de bruits qui peuvent générer une augmentation de tension, du stress et de l'anxiété des individus car elles sont plus souvent liées à une peur irrationnelle qu'à une réalité.

L'équipe qui conduit le changement, la direction, les partenaires sociaux, ... doivent intégrer cette réalité. Si cette communication survient trop tardivement ou est insuffisante, les rumeurs vont rapidement se créer, circuler et influencer le comportement des travailleurs tant envers leur travail que leur entreprise et leur employeur.

Il semble donc important pour l'entreprise de ne pas négliger ces rumeurs vu leurs conséquences sur les réactions des travailleurs face au changement. Mais il faut le faire avec prudence ! En effet, il est démontré que la confiance dans l'honnêteté du management pouvait être fortement compromise si ce dernier niait une rumeur qui comportait une part de vérité.

### C. LA PRESSE ET LE NIVEAU INTERNE

*Le personnel est-il informé par la presse de la situation de l'organisation ?*

*Le service de communication interne informe-t-il les travailleurs des messages transmis à la presse et publiés?*

En matière de communication, la frontière entre l'interne et l'externe est de plus en plus floue. Les nouveaux médias nous permettent de diffuser des informations confidentielles à la vitesse de la lumière. La mise à disposition de ces outils de communication met au jour un réel problème dans la mise en œuvre d'un plan de communication: il devient impossible de garder le contrôle sur la communication.

La première conséquence concerne la construction de la confiance dont nous soulignons l'importance car elle favorise le dialogue social. Elle repose sur la capacité des interlocuteurs de se confier. A partir du moment où il devient impossible de maintenir la confidentialité sur des discussions entre la direction et les représentants du personnel, la confiance est compromise. La divulgation d'informations dans la presse, d'où qu'elles viennent, a aussi pour conséquence de créer un sentiment de trahison dans le chef des travailleurs qui apprennent par les journaux «ce qui se trame dans leur dos». Ces fuites sont souvent la conséquence d'un dialogue brisé entre la direction et les syndicats.

Les événements qui se sont déroulés au sein d'Arcelor Mittal lors de la fermeture de la phase à chaud témoignent de la nocivité de ces fuites dans la presse, autant de la part des syndicats que de la direction. La tactique de la fuite dans la presse vise à discréditer toute forme de communication qui émane de l'autre partie. L'entreprise ou le syndicat ne peut alors que réagir et donner sa position. Il perd la main sur la communication.

Dès lors, la question pour les directions n'est plus de contrôler l'information et la communication mais d'être présentes dans l'espace public interne et externe. Partant de ce principe, elles veilleront:

- à communiquer le plus rapidement possible vers les travailleurs et de manière prioritaire,
- à réagir rapidement en interne à toutes les informations divulguées dans la presse,
- à maintenir leur présence dans le débat.

Cette gestion de la communication nécessite la mise en place d'une veille interne et externe permettant de relever l'ensemble des informations, rumeurs, fuites concernant l'organisation.

## D. L'APPRÉHENSION DES RÉSISTANCES AU CHANGEMENT

Observe-t-on un pourcentage significatif de personnes qui s'opposent au changement?

Observe-t-on un nombre significatif de personnes qui sont indifférentes au changement?

La résistance au changement est souvent perçue par les dirigeants comme un frein et comme une réaction négative à leur décision. En effet, les dirigeants considèrent souvent que leur propre volonté de changement se heurte au conservatisme désespérant de leurs troupes ou de leurs représentants. Pourtant, les individus auront tendance à résister à un changement s'ils pensent perdre quelque chose dans la nouvelle situation. En ce sens, un changement en profondeur, notamment un changement de la culture et de l'identité de l'organisation, peut être vu comme une menace importante pour la personne. A fortiori, une restructuration ou un changement qui présente un impact social pourra déstabiliser les parties prenantes et être perçu comme une menace directe à laquelle il convient de résister.

De nos jours, la résistance au changement n'est plus nécessairement ni systématiquement perçue comme une réaction négative. On observe une certaine évolution dans la perception et l'interprétation des comportements des personnes touchées par le changement. Insistons ici sur le fait que la résistance ne vient pas nécessairement des personnes peu formées ou des échelons inférieurs de la hiérarchie. En gestion du changement, il est fondamental pour l'organisation d'identifier les personnes qui témoignent d'une résistance au changement et de comprendre les raisons qui poussent ces personnes à se sentir menacées par le changement. Il peut alors s'avérer nécessaire d'adresser des messages personnels à ces groupes de personnes ou même aller jusqu'à un accompagnement individuel.

Par contre, un changement qui donne des opportunités, qui affirme le statut de la personne, qui se gère dans le respect et la concertation est reçu plus positivement en interne. Pour ce faire, il doit être formulé en termes d'opportunités plutôt qu'en termes de perte. Envisagé de manière positive, il ouvre l'opportunité d'un engagement de la part des travailleurs.

### 1. Comment comprendre la résistance au changement ?

Cette attitude peut se qualifier comme un phénomène psychologique relativement courant, appelé aussi aversion au changement ou immobilisme, consistant à désirer, et tenter d'obtenir par diverses formes de comportements d'opposition ou de préservation, le maintien du statu quo.

La résistance au changement n'est pas seulement issue de ce qui se passe au moment du changement mais aussi de ce qui s'est passé auparavant dans l'organisation et qui peut influencer la manière dont le nouveau changement se passe. En ce sens, une résistance au changement n'est pas soudaine ni une réponse directe à une décision stratégique d'un changement.

Raisons pour expliquer cette résistance:

1. La peur de l'inconnu ;
2. Le manque d'information pertinente ;
3. La peur de perdre des acquis ;
4. L'inutilité réelle ou perçue du changement ;
5. La peur de perdre du pouvoir ;
6. Le manque de ressources ;
7. Un moment mal choisi ;
8. L'attachement aux habitudes ;
9. Un désaccord de fond sur les choix stratégiques de l'entreprise. Les résistants au changement peuvent avoir des arguments tout à fait solides pour juger que le changement proposé n'est pas pertinent.

Mais aussi:

- Un sentiment de perte de contrôle: face à une abondance d'informations et trop peu d'opportunités d'actions que les travailleurs sont invités à mettre en œuvre eux-mêmes ;
- Trop d'incertitude sur les phases du changement et le futur de l'organisation ;
- De nombreuses confusions face au nombre de choses qui changent au même moment et qui bouleversent les habitudes en place.

### 2. *Les comportements de résistance face au changement*

Derrière ce terme «générique» de résistance, on peut identifier beaucoup de comportements différents. Par exemple:

- La fuite: elle peut se manifester par un désengagement de la personne par rapport à son travail ou son organisation;
- L'expression: elle se manifeste par des actes ou des paroles qui expriment une volonté de statu quo ou un refus face à l'évolution proposée;
- Un sentiment de loyauté par rapport à la situation antérieure, jugée préférable;
- La résignation qui est l'expression de sentiments paradoxaux (l'envie de quitter l'entreprise sans pouvoir passer à l'acte);
- Le cynisme défini comme une attitude de dénigrement de l'entreprise et qui conduit les travailleurs à repousser les velléités d'association à la prise de décision ou la mise en œuvre du changement et à discréditer toute tentative de communication interne autour du changement.

Notons que ces attitudes peuvent évoluer dans le temps, autant positivement que négativement. De plus, le comportement individuel d'un acteur dépendra fortement du rôle qu'il doit tenir au sein de l'organisation. Il pourra donc passer d'une attitude d'appréhension envers le changement vers une acceptation et une ouverture vers celui-ci, et ce d'autant plus que la personne pourra être invitée à jouer un rôle dans la gestion du changement.

### 3. *Les réponses classiques*

Face à la résistance au changement, différentes réponses sont possibles:

- Rester ouverts aux propositions sur le changement et à la manière de le conduire ;
- Le changement doit être explicité et expliqué pour qu'il prenne sens pour les travailleurs ;
- Ne pas partir de l'a priori que toutes les personnes qui vivent le changement vont nécessairement y résister ;
- Ne pas se limiter à la collecte d'idées mais les implémenter et le faire savoir en informant sur la progression des actions ;
- Responsabiliser le manager qui doit être un levier pour une meilleure communication entre des personnes partageant des points de vue différents ;
- Communiquer le plus tôt possible sur le changement et reprendre différents éléments: quand le changement aura lieu et comment il sera mis en place mais également les bénéfices que le travailleur pourra en tirer. Les éléments négatifs doivent également être présentés pour donner une information complète et factuelle ;
- Pratiquer l'exemplarité ;
- Solliciter les avis des travailleurs en les encourageant à proposer des idées pour la mise en place et le développement du changement.

Dans l'ensemble, il nous semble que l'entreprise doit être attentive à cette résistance car c'est l'absence de résistance et de réaction qui sont davantage le reflet d'un désengagement.

## IV. RECOMMANDATIONS GLOBALES

### A. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION.

- Un dialogue social continu entre la direction et les syndicats par l'activation de lieux de dialogue, à commencer par le Conseil d'Entreprise et le CPPT;
- La prise en compte de la culture et des valeurs dans l'élaboration du changement, constituant des éléments centraux de la reconstruction après changement ;
- Une meilleure sensibilisation sur l'application de la loi sur le licenciement collectif favorisant la continuité du dialogue au sein du conseil d'entreprise avant, pendant et après restructuration ;
- Ne pas limiter la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à un simple discours rempli de bonnes intentions mais légitimer davantage les activités de l'organisation à l'égard de toutes ses parties prenantes, à commencer par ses travailleurs.

### B. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LE PLAN DE COMMUNICATION SÉQUENCÉ

- Une communication permanente avec les représentants des travailleurs est possible et souhaitable dès avant l'annonce du changement proprement dit et ce de manière systématique et continue d'autant plus qu'elle est prévue par la loi !
- Une cascade de communication bien préparée se reposant sur la formation et l'accompagnement de la hiérarchie intermédiaire est un facteur critique du succès de la communication en changement;
- La mise en place d'un processus de feedback structuré entre la direction et les travailleurs favorise le dialogue et diminue le sentiment d'incertitude des travailleurs;
- La phase de transition entre ceux qui quittent l'entreprise et ceux qui restent est extrêmement sensible du point de vue affectif et psychologique car les deux publics se côtoient pendant une période qui peut durer plusieurs mois (la durée des préavis). Elle nécessite la plus grande prudence et la plus grande retenue en matière de communication;
- Une communication vers ceux qui restent est nécessaire en phase de reconstruction et doit s'inscrire dans la durée (près de dix ans dans certains cas);
- De manière générale, un plan de communication n'aura les effets escomptés que s'il se base sur les fondements que sont le dialogue social, la culture et les valeurs authentiques et la politique RSE.

### C. RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES ACTIONS CONTINUES

- Une prise en compte et une gestion active des relations avec la presse afin d'assurer un équilibre entre la direction et les représentants du personnel dans l'occupation de l'espace médiatique ;
- Une gestion active de l'information avec la presse et une cohérence de celle-ci par rapport aux objectifs poursuivis par l'organisation ;
- Une présence de la direction et de la hiérarchie sur le terrain. Celle-ci permet une gestion proactive des rumeurs visant à clarifier rapidement toute ambiguïté sur un projet.

## V. LA CONSTRUCTION DU MESSAGE

### A. LA FORME ET LES MODALITÉS DE COMMUNICATION

La valeur symbolique de la communication peut être encore plus importante que son propre contenu: un contenu plus ou moins précis n'aura pas plus de poids que le fait de communiquer, c'est-à-dire de montrer que l'entreprise prend en considération la situation de ses travailleurs.

Néanmoins, on recommande les pratiques suivantes:

- Désigner une personne responsable du plan de communication ;
- Écrire un message qui décrit la situation et les raisons qui expliquent les actions entreprises ;
- Expliquer ce qui va se passer ;
- S'assurer que les messages sont intégrés et coordonnés les uns aux autres ;
- Utiliser les mêmes messages factuels dans toutes les formes de communication ;
- Veiller à informer, pas à manipuler ;
- Utiliser la même source d'information, les mêmes mots pour diminuer les risques de mauvaises interprétations ;
- Identifier toutes les parties concernées ;
- Pour communiquer un message, il faut le communiquer plusieurs fois à travers des canaux différents;
- Il faut que les travailleurs reçoivent l'information de l'entreprise avant que la presse ne la diffuse. Les relations se dégraderont rapidement si le travailleur reçoit d'abord les informations de sources externes ;
- Ne pas donner l'annonce n'importe quel jour, par exemple, la veille d'un jour férié ou d'un congé. Il faut que les personnes puissent en parler entre elles après l'annonce du changement, avec leurs collègues, leurs managers ou toute autre personne ;
- Veiller à ce que les responsables soient formés à la communication ;
- Communiquer à des moments précis et sur des canaux identifiés, de manière continue, une fois par semaine même s'il n'y a rien de neuf à communiquer ; on évoquera dans ce cas le processus lui-même ;
- Piloter la communication de manière continue ;
- Tenir compte de la diversité des personnes et de leurs expériences respectives;
- Utiliser tous les canaux de communication, en privilégiant la communication face à face ;
- Une communication doit être possible dans les deux sens, avec l'opportunité d'une remontée d'informations des travailleurs vers la direction.

### B. LE CONTENU DES MESSAGES

En terme de contenu, on peut mettre en évidence quelques éléments centraux:

- L'explicitation des raisons du changement ;
- L'évidence: il s'agit pour l'entreprise de mettre en avant qu'une étude et un diagnostic minutieux ont été menés auparavant. Cela peut diminuer les perceptions négatives du changement qui sera alors moins perçu comme étant le résultat d'une décision arbitraire ;
- L'opportunité de participer au changement qui implique les individus directement dans les actions ;
- La gestion cohérente de l'information interne et externe pour assurer la cohérence des messages.

D'autres facteurs peuvent contribuer à motiver et impliquer les destinataires dans le changement:

- Mettre en évidence les succès et non les échecs;
- Donner les marques de reconnaissance et de récompense de façon ouverte et publique;
- Le faire de manière personnelle et honnête;
- Reconnaître les contributions de tous les acteurs au cours du changement;
- Établir un lien clair entre les réalisations obtenues et les récompenses offertes.

Si l'entreprise ne communique pas tous les éléments en sa possession et que le travailleur découvre cette rétention d'information par la suite, les communications suivantes seront marquées d'un sentiment de suspicion, voire d'une forte décrédibilisation. Par ailleurs, même si la personne n'est pas convaincue ou satisfaite du changement, elle opposera moins de résistance si des explications lui sont données.

Les managers doivent donc répondre aux questions mais également expliquer pourquoi il n'est pas possible de donner des réponses à toutes les questions. Il est également important de présenter dans les communications que les erreurs sont possibles. En effet, si l'entreprise ne possède pas toutes les informations sur le changement ou ses conséquences, il est préférable qu'elle énonce clairement qu'elle ne connaît pas ces informations sinon elle risque de se voir soupçonnée de faire de la rétention d'information.

En revanche, l'emphase sur les côtés positifs du changement doit être nuancée. L'accent doit notamment être mis sur le défi que comporte la situation.

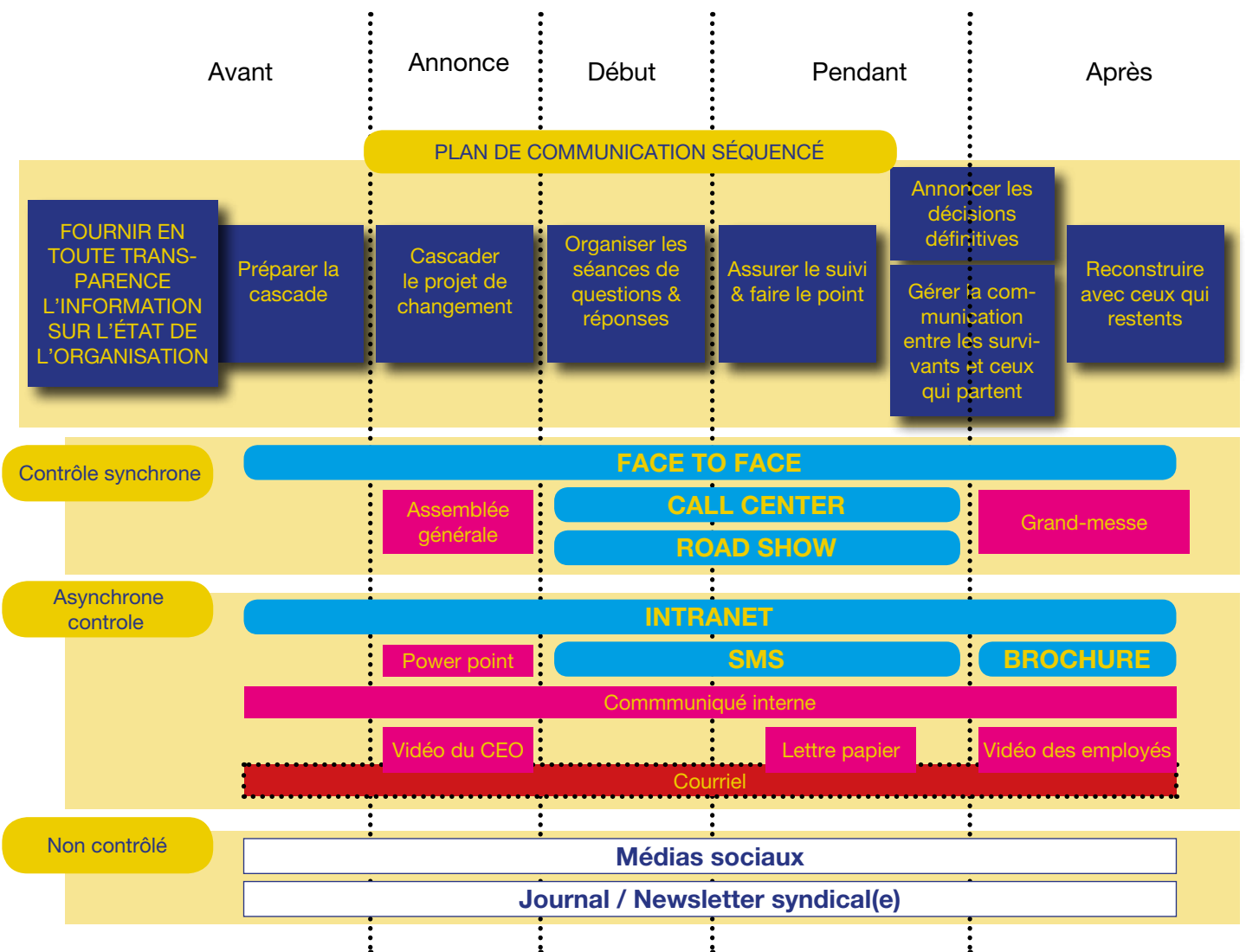
L'humain, la parole et l'échange sont des facteurs critiques de succès. L'accompagnement du changement est essentiel à cet égard car il permet à la parole de se déployer, au dialogue de s'engager et aux personnes d'affirmer leur autonomie et leur volonté de construire ensemble une nouvelle réalité.

## VI. LES MOYENS DE LA COMMUNICATION

Comment l'information interne donnée au personnel se décline-t-elle ? Via des emails ? Via intranet ? Via un magazine d'entreprise ? Par des réunions du personnel ? Lors des réunions d'équipe ?

L'utilisation spécifique des canaux de communication varie en fonction de la phase du changement.

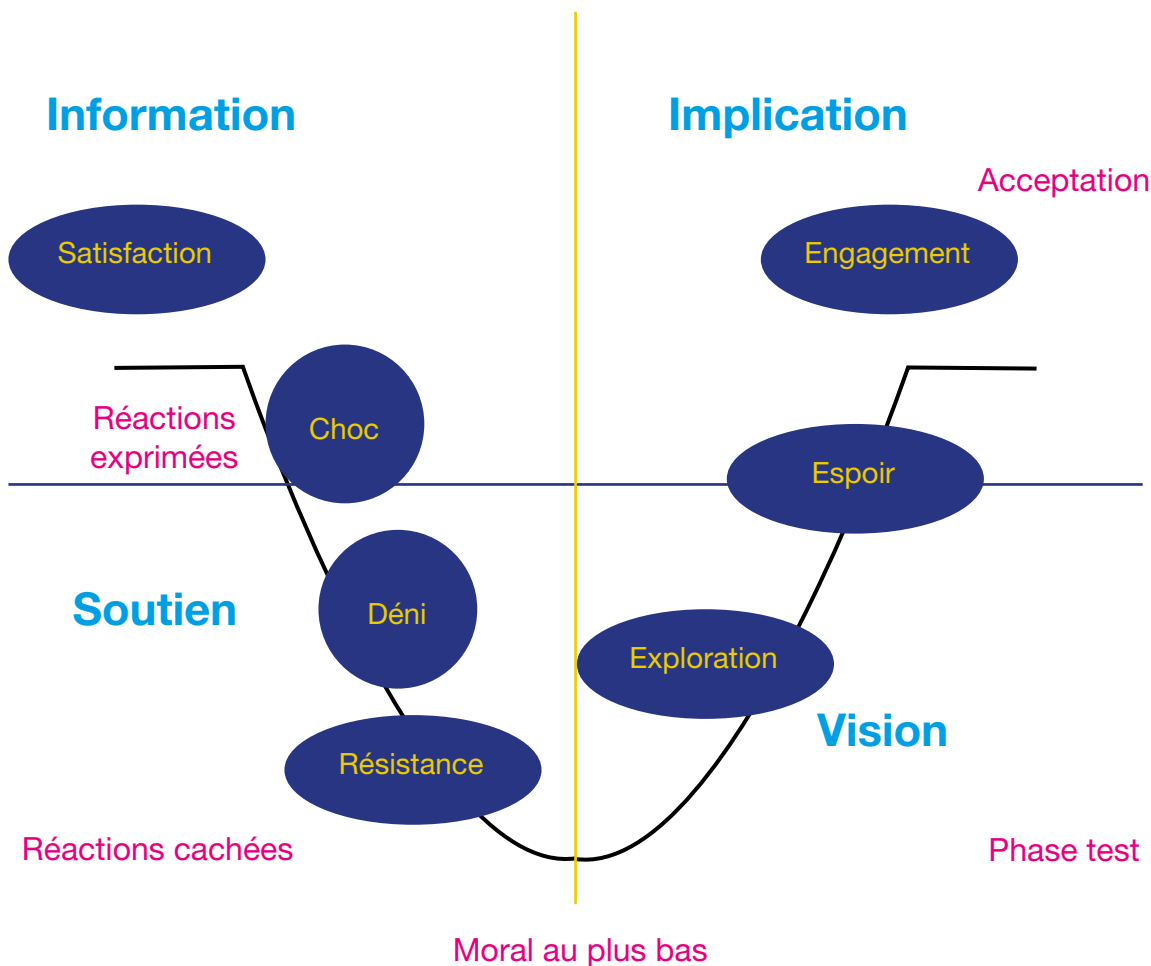
Ces canaux sont repris dans le schéma ci-dessous dans des couleurs illustrant nos recommandations: bleu - angles arrondis = recommandé / rose - angles droits = utilisé mais risqué / rouge - encadré pointillé = non recommandé / blanc encadré bleu = hors de contrôle de l'organisation.



Répertoire de canaux de communication en période de changement  
copyright Donjean & Lambotte 2012

Si on prend en compte la courbe du changement élaborée par Elisabeth Kübler-Ross\* et ses quatre phases, on peut recommander des canaux de communication spécifiques pour chacune des phases, conçus selon l'état d'esprit spécifique à chacune d'elles.

Ainsi, en période de choc, on pourra privilégier les canaux donnant de l'information, en période de révolte et de déni les canaux privilégiant l'écoute, en période de négociation des canaux privilégiant l'expression de la vision et au terme du processus d'acceptation et d'intégration, des canaux privilégiant la célébration et la reconnaissance d'un nouvel équilibre.



Quatre objectifs en fonction des quatre phases de la courbe du changement d'E. Kübler-Ross - copyright Donjean 2012

On peut aussi différencier les médias « riches » des médias « pauvres » : les communications directes en face à face sont qualifiées de média le plus riche, par leur potentiel d'information multiple et leur possibilité de feed-back immédiat. En effet, l'échange en face à face donne plus de confiance à la personne qui reçoit le message. Ce type de communication permet également aux personnes de se sentir intégrées, considérées.

Ainsi le supérieur direct entretient une relation privilégiée avec les travailleurs et peut leur traduire les décisions stratégiques du management. Des réunions en petits groupes informels et les réunions générales d'information doivent être privilégiées.

Par contre, les médias écrits tels que les journaux internes, les rapports annuels, les newsletters sont considérés comme des médias pauvres. Les mails se situeraient entre ces deux extrêmes.

Quoi qu'il en soit, il est recommandé de multiplier les canaux pour s'assurer que les travailleurs reçoivent bien le message, sans exception.

\* Elisabeth Kübler-Ross est une psychiatre et une psychologue helvético-américaine, pionnière de l'approche des « soins palliatifs » pour les personnes en fin de vie. Elle est connue pour sa théorisation des différents stades par lesquels passe une personne confrontée à un deuil. Ce schéma a été transposé aux organisations confrontées à des changements profonds.



# SECTION 3:

## DEUX CAS SPÉCIFIQUES

### I. LES PRATIQUES CONTRAINTES DE LA COMMUNICATION EN FONCTION DES DIFFÉRENTES PHASES DE LA LOI RENAULT

Référons-nous à un extrait du rapport national belge: «Anticiper et gérer la restructuration» (2010, pp.43-45) explicitant la loi belge sur les licenciements massifs dont le texte se trouve en annexe page 55.

La loi met en évidence une série d'obligations en matière de communication:

**Dans la phase 1 d'information**, il y a une obligation d'informer les représentants des travailleurs soit via une réunion avec les délégués syndicaux si le Conseil d'entreprise n'existe pas soit via un Conseil d'entreprise extraordinaire. Sur la forme, la communication doit être mise au conditionnel car il s'agit d'intentions. Sur le fond, l'employeur se doit de remettre toutes les informations nécessaires à l'entame de la phase 2.

**Dans la phase 2 de consultation**, l'employeur doit permettre aux représentants du personnel de poser des questions et de proposer des alternatives par rapport à son projet et ce afin de réduire le nombre de licenciements et/ou de proposer des solutions de reconversion pour les personnes licenciées. Notons que la loi ne donne aucune obligation de résultat. Le plan peut donc être négocié ou imposé.

**Dans la phase 3**, l'employeur notifie le projet de licenciement.

La loi ne définit pas de limite de temps pour la phase 2 qui peut donc prendre plusieurs semaines. Par contre, la phase 3, celle de la notification, déclenche une période de 30 jours (qui peut être portée à 60 jours) avant la mise en œuvre effective des décisions.

Comme nous l'expliquons ci-dessous, la loi peut avoir des effets indésirables en matière de communication et de bien-être. Ces pratiques, surtout en phase 1, peuvent en effet avoir pour conséquences de présenter le changement de façon brutale en produisant un choc traumatisant pour les travailleurs et de créer un sentiment d'incertitude et de stress tout au long de la phase 2. Elles sont essentiellement le résultat d'une vision légaliste de la restructuration. Dans cette vision, l'objectif est d'éviter toutes formes d'actions qui rendraient le projet de restructuration caduc au sens de la loi. Ce faisant, les praticiens peuvent confondre la motivation de la loi, à savoir le respect des parties prenantes (le fond) et le respect du code judiciaire (la forme). Nous verrons plus loin que certains processus de communication peuvent rendre les choses moins brutales.

#### A. LA PHASE 1

La préparation de la phase 1 est une période extrêmement délicate pour l'employeur car celui-ci doit éviter toute fuite sur le projet qui rendrait celui-ci caduc par non-respect de la procédure. La préparation de ce plan se fait donc souvent dans le plus grand secret. Le nombre de personnes impliquées est très limité afin d'éviter toute fuite. Si une personne prend part à l'élaboration, elle se verra imposer une clause de confidentialité. C'est dans cette phase que la direction prépare son plan de communication vers les

partenaires sociaux mais aussi vers l'ensemble des travailleurs. On doit déplorer que cette communication se prépare souvent comme une véritable course contre les syndicats car il s'agit de mettre l'ensemble des travailleurs au courant avant ou en même temps qu'eux. Une fois prête, la direction convoque un Conseil d'Entreprise extraordinaire. Cette convocation est une communication en tant que telle. Selon nous, cette lecture restrictive de la loi rend impossible la communication sur la restructuration en tant que telle avant l'annonce officielle. Elle ne fait que renforcer une stratégie d'annonce du changement, celle du choc, que nous dénonçons. Rappelons ici que la réglementation sur l'information-consultation (qui garantit des droits aux travailleurs et à leurs représentants) offre des opportunités que malheureusement trop peu d'employeurs utilisent sauf quand il est (trop) tard... Certes, les dispositions réglementaires posent certains problèmes, aux directions comme aux travailleurs ; il faut cependant les apprécier par rapport à la situation antérieure (au moment de la fermeture de Renault Vilvorde ...).

Cependant, une communication est possible avant l'annonce tout en respectant la loi. Si des Conseils d'entreprise réguliers sont organisés, de manière transparente, l'annonce de la nécessité de restructurer une entreprise n'interviendra pas comme un choc imprévisible mais comme une solution inévitable dont tous les acteurs pourront tenter de diminuer l'impact social.

L'annonce du projet se fait au conditionnel. Cet élément grammatical n'est pas que symbolique. En effet, il peut contribuer au sentiment de cynisme parfois présent dans ces réunions. Pourtant, la loi parle d'intention mais n'impose pas l'utilisation du conditionnel. Une utilisation plus subtile de la langue permettrait également de mettre en évidence ce qui est de l'ordre des certitudes (l'indicatif présent) et ce qui est de l'ordre de l'estimation (le mode conditionnel), de la spéculation, du projet (le futur). Cela permettrait de mettre en évidence les hypothèses et les marges de négociation.

Lors de cette phase de préparation et d'information, les conseillers externes en communication sont présents tout comme les juristes. Ils sont là pour préparer la manœuvre. Notons par contre que les responsables de communication interne ne sont pas nécessairement conviés au CE lors de cette phase.

**La recommandation est d'informer les partenaires sociaux sur la situation de l'entreprise de manière continue au sein des organes de concertation et de convier le responsable de communication au CE, au moins en tant qu'observateur.**

## B. LA PHASE 2

La phase deux est la phase de concertation avec les représentants des travailleurs. Alors que la première phase se passe en un jour, la seconde phase se passe, si l'on en croit le cabinet Claeys & Engels, en moyenne en 112 jours. Cette durée comprend à la fois la consultation (au niveau du CE) et la négociation (au niveau de la Commission paritaire). Parce qu'il s'agit d'une phase sensible pour les deux parties, la tendance dans le chef des employeurs, est de ne pas ou de peu communiquer vers les travailleurs durant le déroulement de cette phase. Cette faible communication vise à laisser une chance à la négociation, de ne pas briser le secret qui l'entoure. Ce creux dans la communication est néfaste en termes de bien-être car il crée de l'incertitude chez les travailleurs. On peut évaluer qu'un silence de trois mois reste acceptable mais qu'au-delà l'incertitude devient de moins en moins tolérable pour les membres du personnel. Dans le cadre plus restreint de la procédure de licenciement collectif, nous pensons qu'il est possible de communiquer sans trahir la négociation, ne fut-ce qu'en donnant un état d'avancement de cette dernière (les étapes, le timing, etc.).

Ce creux en termes de communication peut prendre des proportions extrêmes lorsqu'une entreprise négocie un projet de restructuration dans plusieurs pays car cela nécessite une négociation dans chaque pays concerné. Dans une vision hyper-légaliste, on attendra que l'ensemble des accords soient passés avant de communiquer vers tous les travailleurs. On passe alors à des délais de plus de six mois entre l'annonce du projet et la fin de la négociation. La non-communication se justifie ici par le fait que l'on tente d'éviter des conflits en chaîne liés à l'annonce d'un premier accord et que l'on craint, lorsqu'il s'agit

d'entreprises cotées, de mettre l'action à la merci des spéculateurs. Dans ce cadre les Conseils d'entreprise européens pourraient s'avérer des lieux de consultation transfrontaliers utiles.

On observe que les partenaires sociaux quant à eux tirent souvent un avantage de leur droit de communiquer vers les membres du personnel pendant cette phase. Cela provoque un déséquilibre dans la communication qui n'est pas nécessairement en faveur des travailleurs (ex. Arcelor, Thyssen). Dans une perspective de communication honnête et responsable, il est conseillé de maintenir une communication de la direction et des cadres tout au long de cette phase afin de ne pas perdre le contact et de garder l'initiative dans le processus de communication.

Sur le fond, il semble que la phase deux pose également d'autres problèmes. Notamment, comme il n'y a pas d'obligation de résultats, la phase de négociation peut s'avérer stérile. Car ce qui est présenté comme une intention n'est pas toujours négociable. Ce que l'on présente comme alternative plausible n'est en fait pas pris en considération dans la négociation. C'est la limite du cadre légal qui ne peut pas résoudre — et ce n'est pas sa vocation — des problèmes tels que la dégradation du dialogue social ou les difficultés dans les stratégies de communication des uns et des autres.

### 1. *Le rôle du conciliateur*

Au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, les missions de la conciliation sociale sont:

- La prévention des conflits sociaux et le suivi de leur apparition, de leur développement et de leur terme;
- L'accomplissement de toutes les missions de conciliation sociale ;
- Le contact permanent avec les organisations professionnelles d'employeurs et de travailleurs et avec les inspecteurs et les contrôleurs sociaux du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale ;
- La rédaction de tous les rapports concernant les relations sociales dans un secteur industriel ou dans une entreprise déterminée ;
- Le cas échéant, assurer la présidence ou la vice-présidence des commissions et sous-commissions paritaires.

### 2. *Gestion des conflits*

En cas de conflit et quand toutes les autres procédures au sein des commissions paritaires ont échoué, le président du bureau de conciliation peut, en tant que conciliateur social, entreprendre une nouvelle tentative pour rapprocher les parties. En cette qualité, il peut agir à la demande des parties, d'initiative ou sur proposition du Ministre de l'Emploi.

Le conciliateur social tentera d'améliorer la communication mutuelle entre les parties, de les assurer de «ses bons offices» et de faire des propositions non-contraignantes aux parties concernées, afin d'arriver à une solution au litige.

### 3. *Qui ?*

Au sein du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, il existe un Corps de conciliateurs sociaux qui assurent la présidence et/ou la vice-présidence des (sous-) commissions paritaires.

Quand intervient-on ? De manière générale on intervient à la demande, soit d'un employeur qui se trouve face à une situation de blocage, soit à la demande des organisations syndicales qui souhaitent utiliser la concertation sociale pour soit gagner du temps, soit pour contraindre l'employeur à donner des informations plus précises. Dans ces cas-là, on rappelle toujours que ce qui se dit est dit devant un fonctionnaire assermenté. Alors, notre intervention généralement, c'est soit dans l'entreprise soit dans une fédération patronale. Il faut distinguer deux cas. Soit la situation est conflictuelle mais on n'est pas dans un conflit bloqué. Là, il y a encore une communication, des échanges, parfois une certaine convivialité qui subsiste. Soit le conflit est bloqué, parce qu'il y a un refus des organisations syndicales

de la restructuration et des conditions qui l'entourent. Dans ce cadre-là, notre premier travail consiste justement à restaurer la communication.

Jean-Marie Fafchamps, conciliateur social, SPF Emploi, Travail, et Concertation sociale

### C. LA PHASE 3

La phase 3 est celle où l'entreprise notifie ses décisions définitives. Elle oblige le retour à l'avant plan de la direction en matière de communication. Cette communication s'avère extrêmement difficile car elle comporte deux volets. Il s'agit d'une part d'une mauvaise nouvelle annonçant la fin de la négociation et ce qui en résulte d'un point de vue social. Les entretiens mettent en avant la nécessité de pudeur et de respect de la dignité des personnes qui quittent l'entreprise. On recommande aussi la nécessité de s'adresser personnellement aux individus qui sont directement affectés par les mesures, en concertation avec la DRH. D'autre part, sauf en cas de fermeture pure et simple, la vie de l'organisation ne s'arrête pas. Il faut entamer la reconstruction avec ceux qui restent, les «survivants».

### D. QU'EN RETENIR ?

Dans la pratique, la loi contraint la communication de plusieurs manières. Elle oblige:

- A respecter des préséances et à parler d'intention dans la phase 1;
- A concerter et à négocier dans la phase 2;
- Et à notifier la décision définitive dans la phase 3.

Mais elle suscite de nouveaux problèmes en matière de communication et ne permet pas d'en résoudre d'autres:

- Elle crée une ambiance de secret pesante en amont de la phase 1
- Elle crée un creux de communication dans le chef de la direction dans la phase 2;
- Elle ne résout pas les problèmes liés à la dégradation de la relation entre représentants du personnel et direction.

La procédure Renault a été votée suite à la fermeture brutale du site de Renault à Vilvorde. Elle est venue s'ajouter à des textes légaux existants, par exemple la Directive européenne qui depuis les années 70 tente de maintenir l'emploi et non de faire porter par la collectivité les coûts sociaux des restructurations.

On observe aussi que les travailleurs et leurs représentants veulent aujourd'hui obtenir des plans sociaux. On voit donc apparaître une confrontation entre cette logique collective et les actions individuelles entamées devant les cours et tribunaux où l'on peut éventuellement obtenir une révision des conditions de départ des travailleurs résultant des actions collectives. Il y a donc un déplacement du centre de gravité des décisions en matière sociale.

**Nous recommandons une sensibilisation à l'application de la loi sur le licenciement collectif qui favoriserait la continuité du dialogue au sein du Conseil d'entreprise avant, pendant et après la restructuration.**

## II. LES PME ET LA COMMUNICATION EN RESTRUCTURATION

Plusieurs études pointent du doigt le manque d'information et de connaissance sur la gestion et la communication du changement dans les PME. Si l'on peut considérer que les logiques et les dispositifs évoqués dans ce guide s'appliquent aux PME, on peut cependant mettre en évidence quelques points plus spécifiques aux TPE et aux PME. Ces aspects particuliers aux PME ne peuvent cependant être considérés comme spécifiques à la communication en période de changement mais en impactent indirectement les modalités.

- Patron-propriétaire: une prise de risque individuelle. En période de changement les propriétaires de PME se sentent vulnérables dans leur communication. En effet, les travailleurs ont souvent comme a priori que ceux-ci ne courent pas réellement de risques financiers, à l'inverse d'eux-mêmes. Pourtant, les patrons de PME risquent de perdre tout leur investissement en cas de faillite. Ils ne bénéficient pas nécessairement de protection sociale. Une nécessité de relancer constamment la communication vers les travailleurs semble être un trait commun aux PME. Les patrons doivent sans cesse expliciter le sens de l'activité, partager leurs projets afin de remotiver les travailleurs.
- Le dirigeant est proche de ses travailleurs et central dans la communication. Dans une entreprise de moins de 50 personnes, il est très rare d'avoir un responsable de communication. Le patron est donc souvent au four et au moulin. Il doit assumer la communication et en assurer le suivi ce qui prend énormément de temps. Si cette pratique nous paraît essentielle en période de changement, elle s'avère extrêmement difficile pour le patron de PME qui manque cruellement de temps. Pratiquement, le dirigeant pourra s'inspirer des bonnes pratiques et recommandations du présent ouvrage et s'appuyer sur un professionnel externe qui agira dans ce sens.
- On remarque également une grande proximité avec les travailleurs qui peut s'avérer contre-productive et grande consommatrice de temps. Un professionnel externe ou une personne issue de l'organisation et mandatée pour le seconder pourrait l'aider à prendre le recul indispensable.
- Nos interlocuteurs peuvent se montrer sensibles au bien-être de leurs collaborateurs notamment en leur offrant un cadre de travail agréable ou en étant à leur écoute. Mais l'inverse est à déplorer.
- Les patrons ne sont pas formés pour la communication et parfois mal conseillés. Le problème est qu'ils n'ont pas nécessairement le temps de suivre ces formations dans le format sous lequel elles sont actuellement proposées.

### NOTRE PLAN S'APPLIQUE-T-IL AUX PME ?

Les principes de base sont les mêmes quelle que soit la taille de l'entreprise. La communication a un impact sur l'incertitude. Il est essentiel de soigner sa communication, peu importe la taille de l'organisation.

- Tenez compte des valeurs et de la culture de l'organisation dans votre communication;
- Soyez clair et répétez régulièrement les raisons et les modalités du changement;
- Soyez présent sur le terrain;
- Favorisez le feedback et le dialogue sur le changement.

**Faites-vous aider !**

**On recommandera aux dirigeants de PME de se faire conseiller par des professionnels (juristes, communicateurs, spécialistes de la gestion du changement, ...) s'ils ont à aborder des périodes de restructuration. Notons que les syndicats offrent une aide aux patrons désireux de trouver des alternatives économiques et sociales visant la survie de l'entreprise tout en protégeant les travailleurs. Les Services externes pour la prévention et la protection au travail (SEPPT) peuvent eux aussi jouer un rôle.**

En 2008, une PME wallonne employant des ouvriers avec un savoir-faire très pointu a subi une baisse très rapide des commandes. Le patron pensait qu'il devrait se défaire de plusieurs ouvriers. A plus long terme, il aurait mis son entreprise en danger car il n'était pas sûr de pouvoir réengager rapidement des ouvriers ayant l'expertise requise. Ayant pris contact avec un syndicat (la CSC) pour voir comment procéder aux licenciements, ceux-ci lui ont conseillé de recourir au chômage économique. Cela a permis de sauver l'emploi et l'entreprise.

# ANNEXE 1:

## LA LÉGISLATION RELATIVE AUX LICENCIEMENTS COLLECTIFS

La législation relative aux licenciements collectifs Les directives des Communautés européennes (1) relatives aux licenciements collectifs ont été transposées en droit belge par la C.C.T. n° 24 du 2 octobre 1975 concernant la procédure d'information et de consultation des représentants des travailleurs en matière de licenciements collectifs, ainsi que par l'arrêté royal du 24 mai 1976 sur les licenciements collectifs, puis par la loi du 13 février 1998 (dite loi Renault).

LA C.C.T. N° 24 du 2 octobre 1975 décrit précisément les conditions à remplir par une entreprise (2) pour mettre en place un licenciement collectif (3):

1. Avoir occupé en moyenne plus de 20 travailleurs au cours de l'année civile précédant le licenciement collectif.
2. Le motif ou les motifs du licenciement ne doivent pas être inhérents à la personne des travailleurs.
3. Ce licenciement doit affecter un nombre minimum de travailleurs sur une période de soixante jours. Ce nombre varie selon la taille de l'unité technique d'exploitation. Pour les entreprises occupant plus de 20 et moins de 100 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 personnes. Pour les entreprises occupant entre 100 et 299 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 10 % du nombre de travailleurs occupés. Pour les entreprises occupant au moins 300 travailleurs, le licenciement doit concerner au moins 30 personnes.
  1. En ce qui concerne la notification des licenciements collectifs aux représentants des travailleurs, la CCT n°24 précise que l'employeur qui projette de mettre en place un licenciement collectif doit en informer «au préalable» les représentants des travailleurs (conseil d'entreprise ou, à défaut, délégation syndicale ou, à défaut, comité pour la prévention et la protection au travail ou, à défaut, les travailleurs). Il doit alors leur communiquer par écrit «tout renseignement utile et en tout cas les éléments suivants: les motifs du projet de licenciement, les critères envisagés pour le choix des travailleurs à licencier,
  2. Le nombre et la catégorie des travailleurs à licencier,
  3. Le nombre et les catégories de travailleurs habituellement employés,
  4. La méthode de calcul envisagée pour toute indemnité éventuelle de licenciement qui ne découle pas de la loi ou d'une convention collective de travail,
  5. La période pendant laquelle les licenciements doivent être effectués.

Cette information doit permettre aux représentants des travailleurs de formuler leurs observations et suggestions afin qu'elles puissent être prises en considération». S'engage alors une phase de concertation dont l'objectif est d'envisager les possibilités d'éviter ou de réduire le licenciement collectif ou, au moins, d'en atténuer les conséquences par le recours à des mesures sociales d'accompagnement visant notamment l'aide au reclassement ou à la reconversion des travailleurs licenciés.

Une fois la procédure d'information et de consultation terminée, l'employeur notifie le projet de licenciement collectif au service subrégional de l'emploi (Forem, Actiris, VDAB, ADG) du lieu où est implantée l'entreprise en apportant la preuve du respect de la procédure susmentionnée. Depuis le 19 juin 2009, l'employeur doit également transmettre une copie de ce courrier au service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale.

Cette notification déclenche une période de 30 jours, pouvant être diminuée ou augmentée (jusqu'à 60 jours) par le service subrégional de l'emploi (Forem, Actiris, VDAB, ADG) du lieu où est implantée l'entreprise et durant laquelle l'employeur ne peut licencier les travailleurs concernés par le licenciement collectif. Une fois passé ce délai, les travailleurs peuvent être licenciés.

Remarquons que cette procédure d'information et de concertation en cas de licenciement collectif n'évoque qu'une obligation de moyen et non de résultat. La concertation pourra donc ne pas aboutir à un accord entre l'employeur et les représentants des travailleurs. Aucun délai n'est fixé par la loi pour clore cette procédure de consultation.

#### LA LOI «RENAULT» DU 13 FÉVRIER 1998

La loi dite «Renault» est régulièrement présentée par les médias comme le cadre légal régissant la problématique du licenciement collectif. En fait, cette loi, qui fait suite au non-respect de la procédure de la CCT n°24 par la société française Renault, a uniquement pour objet de formaliser la procédure d'information/consultation établie dans cette CCT n°24 et de prévoir des sanctions civiles lorsque l'employeur ne respecte pas la procédure d'information et de consultation. La loi Renault précise ainsi les étapes à respecter durant la procédure d'information/consultation:

1. Présenter aux représentants des travailleurs un rapport écrit dans lequel il fait part de son intention de procéder à un licenciement collectif. Une copie de ce rapport doit être transmise au service subrégional de l'emploi du lieu (Forem en Wallonie, VDAB en Flandre, Actiris en région Bruxelloise ou ADG en communauté germanophone) où est située l'entreprise ainsi qu'au Service Public Fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale ;
2. Apporter la preuve qu'il les a rencontrés pour les entretenir oralement de son intention de procéder au licenciement collectif ;
3. Consulter les travailleurs afin de leur permettre de poser des questions, de formuler des arguments et/ou faire des contre-propositions ;
4. Avoir examiné ces questions, arguments et contre-propositions et y avoir répondu.

Cette loi dite «Renault» prévoit par ailleurs les modalités de recours contre cette décision de licenciement. Ainsi, les représentants des travailleurs disposent d'un délai de 30 jours, prenant cours à la notification faite par l'employeur au service subrégional de l'emploi, pour contester le respect de la procédure d'information et de consultation. Dans un second temps, le travailleur dispose d'une période de 30 jours commençant à la date de son licenciement pour contester individuellement la procédure, à la condition toutefois que les représentants des travailleurs aient eux-mêmes contesté la procédure.

Notons qu'en principe, les travailleurs qui peuvent bénéficier de ce recours sont ceux qui ont été licenciés durant une période de 120 jours, qui prend cours à partir du début de la période de 60 jours servant à établir le caractère collectif du licenciement et se termine 60 jours après la fin de cette période.

La loi dite «Renault» prévoit des sanctions civiles en cas de non-respect de la procédure d'information/consultation de la CCT n°24. Ces sanctions ont pour objectif de neutraliser les effets du licenciement des travailleurs concernés par le licenciement collectif et ce, tant que la procédure n'aura pas été totalement respectée. Ainsi, si le travailleur est toujours en préavis, le délai de ce préavis est suspendu jusqu'à la fin de la procédure, avec maintien du salaire du travailleur. Si le contrat de travail a déjà pris fin avec paiement d'une indemnité, le travailleur peut demander à être réintégré dans l'entreprise.

En complément à cette législation sur le licenciement collectif, le «pacte de solidarité entre les générations» et les mesures «anti-crise» ont entraîné le développement de plusieurs obligations nouvelles à charge de l'employeur afin d'aider le travailleur licencié à retrouver rapidement un emploi. Ces mesures sont présentées dans le chapitre 5 du présent rapport.



- (1) Directives européennes n° 75/129/CEE du 17 février 1975 et n°98/59/CE du 20 juillet 1998.
- (2) Définie au sens large comme toute «unité technique d'exploitation».
- (3) Le lecteur attentif aura constaté que la définition d'une entreprise en restructuration ne se superpose pas exactement à la définition du licenciement collectif. Une entreprise peut mettre en place un licenciement collectif sans bénéficier du statut d'entreprise en restructuration et vice-versa.
- (4) Office National de Sécurité Sociale, «Emploi salarié (O.N.S.S.) du deuxième trimestre 2009», page 19. Voir [http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment\\_full\\_fr\\_20092.pdf](http://www.onss.fgov.be/binaries/assets/statistics/employment/employment_full_fr_20092.pdf)

## ANNEXE 2: SIGNAUX D'ALERTE ET INDICATEURS DE SUCCÈS OU DE RISQUE DE LA COMMUNICATION EN PÉRIODE DE RESTRUCTURATION

SECTION DU GUIDE		LISTE DE QUESTIONS	CASE A COCHER COMMENTAIRES
Intro	1	<i>L'organisation a-t-elle déjà connu plusieurs restructurations dans le passé ?</i>	
Intro I	2	<i>Le changement annoncé répond-il à une logique purement financière ?</i>	
Intro.II.A	3	<i>Le changement annoncé est-il perçu comme légitime et nécessaire en termes de pérennité de l'organisation ?</i>	
S1.I.A S2.I.A Intro	4	<i>Y a-t-il une information régulière, transparente et honnête au Conseil d'Entreprise sur la situation de l'organisation ?</i>	
S1.I.A	5	<i>Le patron est-il bien connu du personnel ? Se montre-t-il accessible ?</i>	
S1.I.A, B & C	6	<i>Les membres du Comité de Direction sont-ils bien connus du personnel ?</i>	
S1.I.B Intro	7	<i>Est-ce le patron lui-même qui a annoncé la restructuration au CE ? Au personnel ? Ou a-t-il délégué un représentant ?</i>	
S1.I.B Intro	8	<i>Si la restructuration a été décidée hors des frontières belges, a-t-elle été annoncée par le président du CA ? Ou la direction régionale belge ?</i>	
S1.I.C Intro	9	<i>Les cadres ont-ils rassemblé leurs équipes pour leur expliquer les modalités du changement ? Pour répondre aux questions du personnel ?</i>	
S1.I.C	10	<i>L'organisation rassemble-t-elle régulièrement les membres du personnel pour des réunions d'information ?</i>	
S1.I.C	11	<i>Les cadres ont-t-ils bénéficié de formations à la gestion d'équipe ?</i>	
S1.I.D	12	<i>La personne en charge de la communication assiste-t-elle au CE ?</i>	

S1.I.D	13	<i>Le personnel s'estime-t-il mieux informé par la direction que par les représentants syndicaux ?</i>	
S1.I.D	14	<i>Les représentants syndicaux soutiennent-ils le projet de changement?</i>	
S1.I.D	15	<i>Les représentants syndicaux critiquent-ils le projet de changement ? Par des tracts ? Des assemblées ?</i>	
S1.I.E	16	<i>La personne en charge de la communication est-elle perçue comme le porte-parole de la direction ?</i>	
S1.I.E	17	<i>Le personnel peut-il accorder sa confiance à la personne ou à l'équipe en charge de la communication ?</i>	
S1.I.F	18	<i>Pendant le processus de restructuration, le personnel connaît-il l'identité d'éventuels consultants externes ?</i>	
S1.I.H Intro.II.C	19	<i>Observe-t-on un taux d'absentéisme en hausse pendant la période de restructuration ?</i>	
S1.I.H	20	<i>Les personnes de confiance voient-elles le nombre de visites augmenter depuis l'annonce de la restructuration ?</i>	
S1.I.H	21	<i>Ces personnes ont-elles été formées pour accueillir les questions du personnel ?</i>	
S1.I.H	22	<i>Le médecin du travail enregistre-t-il un plus grand nombre de visites de membres du personnel ?</i>	
S1.I.H	23	<i>Il y-a-t-il un accroissement de congés pour maladie ?</i>	
S1.III.C S2.III.D Intro	24	<i>Observe-t-on un pourcentage significatif de personnes qui s'opposent au changement ?</i>	
S1.III.C S2.III.D Intro	25	<i>Observe-t-on un nombre significatif de personnes qui sont indifférentes au changement ?</i>	
S2.I.A.1 & 2 Intro	26	<i>Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les dirigeants et les travailleurs ?</i>	
S2.I.A.1 & 2 Intro	27	<i>Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les cadres et les travailleurs ?</i>	
S2.I.A.1 & 2 Intro	28	<i>Peut-on affirmer que la confiance règne dans l'organisation entre les travailleurs?</i>	
S2.I.A.3 & 4 Intro	29	<i>L'organisation a-t-elle connu des conflits sociaux au cours des dernières années ?</i>	
S2.I.A.3 & 4 Intro	30	<i>Les relations syndicales sont-elles tendues dans l'organisation, conflictuelles ?</i>	

<b>S2.I.B. Intro</b>	31	<i>L'organisation s'est-elle dotée d'un système de valeurs ? Est-il connu, partagé et mis en application ?</i>	
<b>S2.I.C</b>	32	<i>L'organisation déploie-t-elle des actions de responsabilité sociétale ?</i>	
<b>S2.II.A Intro</b>	33	<i>L'annonce du changement a-t-elle été mise en scène comme un événement brutal, inattendu, avec un effet de choc ?</i>	
<b>S2.II.A.3</b>	34	<i>Le personnel se considère-t-il généralement comme bien informé de la situation de l'organisation ?</i>	
<b>S2.II.B</b>	35	<i>Le personnel a-t-il le droit d'exprimer des suggestions d'amélioration ou d'adresser des questions au management ?</i>	
<b>S2.II.B.2</b>	36	<i>Y-a-t-il une cellule ou un dispositif où le personnel peut adresser ses questions sur la restructuration ?</i>	
<b>S2.II.B.2 S2.II.C</b>	37	<i>Les réunions d'équipe régulières sont-elles obligatoires ?</i>	
<b>S2.II.B.2 S2.II.C</b>	38	<i>Les réunions d'équipe sont-elles optionnelles ?</i>	
<b>S2.II.C</b>	39	<i>Organise-t-on régulièrement des sondages d'opinion, des enquêtes de climat dans l'organisation ?</i>	
<b>S2.III.B</b>	40	<i>Entend-on se propager des rumeurs sur le futur de l'organisation ?</i>	
<b>S2.III.B</b>	41	<i>Voit-on circuler des listes officieuses ?</i>	
<b>S2.III.C S2.IV.C</b>	42	<i>Le personnel est-il informé par la presse de la situation de l'organisation ?</i>	
<b>S2.III.C S2.IV.C</b>	43	<i>Le service de communication interne informe-t-il les travailleurs des messages transmis à la presse et publiés par elle ?</i>	
<b>S2.VI</b>	44	<i>Comment l'information interne donnée au personnel se décline-t-elle ? Via des emails ? Via intranet ? Via un magazine d'entreprise ? Par des réunions du personnel ? Lors des réunions d'équipe ?</i>	

Questions pour l'encadrement

<i>Section du guide</i>	<i>LISTE DE QUESTIONS</i>		<i>CASE A COCHER COMMENTAIRES</i>
S2.II.A.2	1	Porterez-vous seul le message ?	
	2	Si vous avez des relais (chefs d'équipes), sont-ils suffisamment bien informés sur le plan de réorganisation ?	
S2.II.A.1	3	Une réunion de préparation avec les services de communication est-elle prévue afin de vérifier votre connaissance du projet et votre compréhension des documents (PPT et plan de réorganisation) ?	
S2.II.A.1	4	Qui vous assiste lorsque vous informez vos équipes du plan de restructuration ? - Le directeur et/ou les membres du comité de direction ? - Un représentant de la DRH ? - Un représentant de la communication interne ? - Êtes-vous seul ?	
S2.II.A.1	5	Avez-vous un calendrier de référence pour les réunions d'information avec vos équipes ?	
S2.II.B S1.I.C & E S1.II.B & C	6	Avez-vous un dispositif pour transmettre les questions des travailleurs au DRH ou à la direction ?	
S2.II.B	7	Les travailleurs ont-ils reçu des réponses à l'ensemble de leurs questions ?	
S2.II.B.1	8	Avez-vous une liste préétablie de questions ainsi que de réponses à donner ?	
S2.II.B.1	9	Cette liste est-elle à disposition de vos relais de communication ?	
S2.II.B.1&2	10	Avez-vous collecté les questions posées dans les différentes réunions ?	
S2.II.B.2	11	Les travailleurs ont-ils pu poser les questions qu'ils souhaitaient ? Leur en avez-vous donné l'occasion ?	
S2.II.C	12	Avez-vous planifié d'autres réunions de suivi sur le projet de réorganisation ?	
S2.II.C	13	Avez-vous communiqué les dates de ces réunions aux travailleurs ?	

# BIBLIOGRAPHIE:

## I. OUVRAGES ET ARTICLES

Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: a study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), 597-621.

Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Bruxelles: De Boeck.

Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). Conduire le changement organisationnel ? *Communication et organisation*, 33, 8-16.

Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Paris: Interéditions.

De Cia, J., Naedenoen, F., Pichault, F. et Hansez, I. (2013), «Contact center as new forms of work organization: the triangular relationship between worker, contact center and contractors and well-being at work», 16th European Congress of Work and Organizational Psychology, Munster.

De Cuyper, N., De Witte, H. (2006). Het psychologisch contract van tijdelijke en vaste werknemers: De rol van contractvoorkeur en tewerkstellingsvooruitzichten. *Tijdschrift voor Economie en Management*. Themanummer «Perspectieven op loopbanen», LI, 471-497.

De Witte, H., Notelaers, G., Vets, C. (2010). Naar een nieuwe meting van de «kwaliteit van de arbeid »in Vlaanderen. *Over.werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20 (4), 122-130.

De Witte, H., Van Hecke, M. (2002). Schending van het psychologisch contract, jobonzekerheid en arbeidstevredenheid. *Gedrag en Organisatie*, 15, 484-502.

Donjean, C. (2008). *La communication interne*. Edipro.

Etude sur le Stress au travail, Institut de Médecine environnementale (IME) Paris, 2011 et [www.neuroco](http://www.neuroco)

Handaja, Y., De Witte, H. (2006). De impact van kwantitatieve en kwalitatieve jobonzekerheid op het welzijn. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV*, 16 (4), 150-157.

Lambotte, F., & Lafrance, A.-A. (2011). *Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise: pour une performance optimale de vos réseaux humains et techniques (EdiPro.)*. Liège.

Martuccelli D., «Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde», in Tahon M.-B. (dir.), *Sociologie de l'intermonde. La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2010, pp. 9-46.

Meier, O. (Ed.) (2007). *Gestion du changement*. Paris: Dunod.

Morillon, L. (2006). Marketing interne et "écoute "des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet. *Marketing Management*, 4 (6), 84-97.

Naedenoen, F. (2008), «Restructurings in Belgium: a corporatist regim», dans Gazier, B. et Bruggeman, F. (Eds), *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp.78-100.

Naedenoen, F. et Pichault, F. (2012), «Restructurations d'entreprises et reconversion territoriale. Vers une institutionnalisation adaptative», *Revue française de gestion*, Dossier «Restructurations d'entreprises», vol.

38, n°220, janvier, pp. 133-147.

Notelaers, G., De Witte, H. (2004). De beleving van arbeid in België: Stand van zaken op basis van de VBBA. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 14 (1-2), 161-166.

Notelaers, G., De Witte, H., van Veldhoven, M. (2005). Kengetallen of grenswaarden voor psychische vermoeidheid in stressonderzoek. Een vergelijkende studie met de data van de 'Vlaamse werkbaarheidsmonitor'. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 15, 187-193.

Qualité du travail et de l'emploi en Belgique. Enquête européenne sur les conditions de travail (EECT-2010), Eurofound, KUL, 2012.

Rapport final santé et restructurations, HIREs –Munich, Rainer Hampp Verlag, 2010.

Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). Comportement humain et organisation. Paris: Village mondial.

Scieur Ph., Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée, Paris, Armand Colin, 2011a.

Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., Janssens, F. (2003). Welzijn in het werk op de weegschaal. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WAV, 223-227.

Vandenbroeck, S., Sercu, M., De Man, H., De Witte, H., Vanbelle, E., Godderis, L. (2013). Burn-out en fysieke arbeidsomstandigheden. Onderzoek naar een mogelijke associatie bij 842 Waalse werknemers in België. Tijdschrift voor Ergonomie, 1, 8-13.

Wojtecki, J., Peters, R. (2000). Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit. The 2000 Annual: Volume 2, Consulting, 1-16.

Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hansez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). "Flexihealth", un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs, Lettre d'Information tef, 2.

## II. LIENS UTILES

Commission européenne, LIVRE VERT. Restructurations et anticipation du changement: quelles leçons tirer de l'expérience récente? (17.01.2012): <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0007:FIN:FR:PDF>

Parlement européen, Résolution du Parlement européen du 15 janvier 2013 concernant des recommandations à la Commission sur l'information et la consultation des travailleurs, l'anticipation et la gestion des restructurations: (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P7-TA-2013-0005+0+DOC+XML+V0//FR#BKMD-6>)

### III. ORGANISATIONS, ASSOCIATIONS ET CENTRES D'ÉTUDES

	SITE INTERNET	INTITULE
A	<a href="http://www.astrees.org">www.astrees.org</a>	Association Travail Emploi Europe Société
	<a href="http://www.anact.fr/web">www.anact.fr/web</a>	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (France)
	<a href="http://www.abvv.be">www.abvv.be</a>	Algemeen Belgisch Vakverbond (ABVV)
	<a href="http://www.aclvb.be">www.aclvb.be</a>	Algemene Centrale der Liberale Vakbonden van België (ACLVB).
	<a href="http://www.actiris.be">www.actiris.be</a>	Office Régional Bruxellois de l'Emploi
	<a href="http://www.acvonline.be">www.acvonline.be</a>	Algemeen Christelijk Vakverbond of ACV
B	<a href="http://www.beswic.be">www.beswic.be</a>	Belgian Safe Work Information Center Belgisch Kenniscentrum over het welzijn op het werk (BeSWIC)
	<a href="http://www.burnout-institute.org">www.burnout-institute.org</a>	European Institute for intervention and research on burn out
C	<a href="http://www.cgsלב.be">www.cgsלב.be</a>	Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB)
	<a href="http://www.cnt-nar.be">www.cnt-nar.be</a>	Nationale Arbeidsraad- Conseil National du Travail.
	<a href="http://www.csc.-en-ligne.be">www.csc.-en-ligne.be</a>	Confédération des syndicats chrétiens
E	<a href="http://www.werk.belgie.be">www.werk.belgie.be</a>	Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid, Sociaal overleg
F	<a href="http://www.feb-vbo.be">www.feb-vbo.be</a>	Fédération des Entreprises de Belgique - Verbond van Belgische ondernemingen
	<a href="http://www.fgtb.be">www.fgtb.be</a>	Fédération générale du travail de Belgique (FGTB)
L	<a href="http://www.leforem.be">www.leforem.be</a>	Service public de l'emploi et de la formation en Wallonie
P	<a href="http://www.pourlasolidarite.eu">www.pourlasolidarite.eu</a>	Pour la solidarité
R	<a href="http://www.respectautravail.be">www.respectautravail.be</a>	site van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid, Sociaal overleg over psychosociale risico's op het werk (PSR)
	<a href="http://www.restructurations.be">www.restructurations.be</a>	Gezamenlijke website van de federale en regionale instellingen bevoegd voor herstructureringen
U	<a href="http://www.ucm.be">www.ucm.be</a>	Union des Classes Moyennes
	<a href="http://www.unizo.be">www.unizo.be</a>	Unie van Zelfstandige Ondernemers
	<a href="http://www.uwe.be">www.uwe.be</a>	Union Wallonne des Entreprises
V	<a href="http://www.voka.be">www.voka.be</a>	Vlaams netwerk van onderneming