



Le management du changement par la communication interne : cas de la banque nationale d'Algérie

Change management via internal communication : case of the national bank of Algeria

Zerga Nassima Ikram*, université Mohamed ben ahmed Oran 2, Algérie,
nassima.zerga@gmail.com

Réception : 16/11/2021	Acceptation: 13/12/2021	Édition: 31/12/2021
------------------------	-------------------------	---------------------

Résumé : La mondialisation, l'internationalisation, la privatisation des entreprises, ainsi que les développements technologiques, imposent aux entreprises de s'adapter avec un environnement en mutation permanente, afin d'assurer leur pérennité. L'entreprise doit donc innover et développer en elle la capacité de répondre aux changements. Pour s'y faire les managers ont recours à la communication interne comme un outil de management moderne qui permet de mobiliser, de convaincre, de motiver et d'impliquer le personnel durant le processus du changement. Notre étude consiste donc à évaluer la pratique de la communication interne au sein de l'entreprise Algérienne comme un outil d'accompagnement aux changements. L'investigation a été réalisée au sein de la banque nationale d'Algérie.

Mots clés : changement de l'entreprise, management, communication.

Abstract : The mondialisation , and the internationalization and the privatization of the companies , and the technological developments , impose to the business companies an adaptation with an environment in permanent mutation in order to assure their continuity ; the company should however innovated and develop herself the capacity to answer to the changing's. In order to realize this, the managers need interne communication as a basic tool of modern management which permitted to mobilize, to convince, to motivate, and to implied the personal during the changing process Our study consists on the evaluation of the practice of the intern communication within the Algerian companies as a tool of support of the changing's , the investigation was realized in the Algerian National Bank

Key words: – organizational changing –management and communication.

* **Auteur correspondant :** ZERGA Nassima Ikram

1. INTRODUCTION:

Le développement permanent de l'environnement (fusion, progrès technologique, globalisation des marchés, restructuration...) présente aujourd'hui un grand défi aux entreprises. Toutes les entreprises sont propulsées dans la spirale du changement.

Dans un processus de changement au sein d'une organisation, des blocages des collaborateurs peuvent naître ; ils résultent de leur crainte face à une situation inconnue dont ils ne maîtrisent pas l'incidence sur leur vie personnelle.

En effet le changement fait partie de la vie des entreprises, et les managers ont un rôle majeur à jouer dans la conduite du changement et l'accompagnement de leurs équipes. Ainsi, l'accompagnement de ces derniers s'effectue par de l'information et de l'explication à toutes les étapes du projet.

Il est donc bien entendu que l'un des facteurs principaux de réussite de l'accompagnement du changement est la communication qui, en d'autres termes veut dire : favoriser les échanges, être à l'écoute des préoccupations des collaborateurs, en prenant en compte leurs difficultés et en y apportant des solutions, montrer les résultats obtenus au fur et à mesure, rappeler régulièrement les motifs du changement...

Phillipe Détrie et Catherine Meslin- Broyez estiment que "disposant davantage de possibilités de dialogue et moins soumis à un système hiérarchique dans leur recherche d'informations, les salariés sont invités à passer d'une logique d'obéissance à une logique de responsabilisation et d'autocontrôle" (Phillipe Détrie et Catherine Meslin-Broyez, 1995, p16).

Quant à Don Hellregel, Slocum John et Richard Woodman, ils consacrent un ouvrage sur l'importance de la communication dans différents styles de management « « En somme, la communication, c'est le vrai métier du manager » (Peter Drucker, 1999, p79)

En effet, il est admis que plus l'entreprise évolue, plus la communication interne va avoir un rôle important. A ce moment-là plutôt que d'imposer une nouvelle volonté, la communication interne va tenter d'expliquer, de convaincre pour orienter l'action individuelle et collective, cette communication va passer de la direction générale aux cadres dirigeants, puis des cadres dirigeants aux différents services.

Les entreprises doivent donc comprendre que la communication interne est une dimension à part entière du management d'une organisation et qu'elle est indissociable de l'évolution des conceptions en la matière.

Par conséquent, la valeur ajoutée sera plus grande lorsque l'entreprise adopte un management plus centré sur les ressources humaines, où La communication interne consistera à faire partager les valeurs et la culture de l'entreprise. Elle s'appuiera sur un management participatif pour fédérer l'ensemble du personnel autour d'objectifs communs. Elle fera sien l'objectif d'implication et cherchera à développer le sentiment d'appartenance et un bon climat relationnel.

1.1 La problématique :

Aujourd'hui, à l'ère de la mondialisation et de la libéralisation des marchés, l'entreprise Algérienne n'échappe pas à ce contexte. Ce qui nous amène à poser la question suivante :

L'entreprise algérienne est-t-elle consciente du rôle que peut jouer la communication dans la gestion du changement ?

1.2 Les hypothèses :

- la banque nationale d'Algérie subit régulièrement des changements de toutes sortes (structurels, comportementaux, leadership, voire d'activité...)

- La communication interne est un outil fondamental pour mobiliser le personnel afin de réaliser l'implication et l'adhésion au changement dans la banque nationale d'Algérie.

1.3 Les objectifs de la recherche :

Le changement dans l'entreprise est parfois un phénomène d'angoisse pour beaucoup d'employés, pour cela l'entreprise doit étudier et comprendre; ce phénomène, sa nature, ses facteurs ...etc.

Notre objectif est d'analyser la communication qui s'inscrit comme un outil de lutte contre la résistance au changement dans l'entreprise mais aussi de présenter ce changement comme partie intégrante de la vie de l'entreprise contemporaine et un passage obligatoire dans un environnement turbulent.

Le but de l'étude est aussi de cerner les failles de la communication interne lors d'un changement dans l'organisation, afin d'affirmer ou infirmer notre hypothèse qui suggère que la communication est un outil fondamental dans l'adaptation du changement.

1.4 L'importance de la recherche :

Il est très important de savoir comment l'entreprise doit passer d'une position à une autre en faisant de ce changement une opportunité plutôt qu'une menace pour aller dans le bon sens.

Un changement quel que soit sa nature, aura toujours un effet sur les acteurs qui le subissent, pour cela l'entreprise doit connaître l'impact des changements afin de les gérer correctement.

La lutte contre la résistance au changement se présente comme le wagon qui traîne l'entreprise à exhausser son ambition d'avoir une place dans cet environnement hostile et de passer à une situation de plus en plus meilleure à la recherche de l'excellence.

Une meilleure compréhension des besoins en communication, s'avère cependant, indispensable pour faire implanter un changement.

1.5 Méthodologie de la recherche :

Une méthode descriptive et analytique a été réalisée lors de notre étude. La collecte

des données a été extraie de différents ouvrages et articles scientifiques ayant étudié les variables de la recherche, et ce, dans notre partie théorique. Quant à la partie pratique, des questionnaires ont été distribués aux employés et d'autres spécifiques aux dirigeants. Le traitement des données a cependant été fait par le logiciel SPSS Modeler.

Par ailleurs, cette étude est subdivisée en trois parties, la première est consacrée au changement organisationnel, et aux résistances liées à ce changement. Une deuxième partie fera le point sur la communication et son importance dans l'accompagnement du changement. Enfin une dernière partie réservée à l'étude empirique et l'interprétation des résultats.

1.6 La revue de la littérature :

Beaucoup de travaux en matière de changement organisationnel et de communication ont été théorisés. Lors de notre recherche, nous nous sommes basés sur les études suivantes :

- Lewis et Seibold 1998, dans leur étude théorique qui vise l'implantation du changement dans l'organisation, constatent qu'il existe deux axes différents visant à l'adoption du changement, l'une est relative à l'interaction et l'autre repose sur la communication (formelle et informelle). Par la suite, ils proposent le facteur de la communication comme la clé de compréhension et d'implication au changement.
- Stroh et Jaatinen 2001, suggèrent que chaque situation de changement augmente le besoin et la nécessité en matière de communication, car cette dernière est créatrice de relations, permettant ainsi la transparence et la compréhension afin de réussir le changement.
- L'étude de Pluchhart (1998) de 50 PME ayant vécu un changement, qui l'a mené à conclure que 31/50 ont une logique technico-économique et 19/50 ont une logique sociopolitique, ce qui explique que le procédé discursif est présenté comme une conviction dogmatique. Enfin ce processus inclut l'intérêt de la dimension de la communication et du changement organisationnel.

Les trois études portent effectivement, un intérêt commun à la communication interne, et l'inscrivent comme un élément fondamental afin de réussir un changement organisationnel.

2. Le changement organisationnel :

D'après Grouard et Meston, le changement organisationnel est le «processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations» (GROUARD et MESTON, 1998, p98).

En ce qui concerne la typologie du changement, on sélectionne ; le changement structurel, culturel, technologique, comportemental et organisationnel.

Puisque le changement est une nécessité pour anticiper une menace de

l'environnement ou une opportunité, il est parfois lui-même vu comme étant une menace, donc il se traduit par des résistances de la part de l'individu et/ou de l'organisation. Cependant, il est parfois perçu comme une opportunité à en profiter dans la gestion quotidienne de l'entreprise pour améliorer la compétitivité. En général, un processus de changement décidé, planifié, organisé est souvent réussi, et a donc un impact positif sur l'entreprise, car elle va en profiter dans la gestion quotidienne et cela dans différentes facettes.

Par ailleurs, Lorsque des individus sont appelés à vivre une transformation quelconque, le phénomène de résistance au changement est souvent présent. Les réactions qu'un changement peut provoquer sont susceptibles d'avoir une influence sur le succès du projet en cours de réalisation. Il faut toutefois comprendre que la résistance au changement constitue une réaction légitime d'un système qui tente de maintenir un état d'équilibre relatif. Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement se définit comme : "L'expression implicite ou explicite de réactions négatives à l'endroit de l'intention de changement. Il s'agit de l'émergence de forces restrictives en vue de limiter ou de faire obstruction à la tentative de changement" (Collerette, Delisle et Perron, 1997, p94).

Dans le même contexte, on distingue deux facteurs de résistances aux changements :

2.1 Les résistances liées à la personnalité des individus :

- Les habitudes sont plus faciles à entretenir qu'à notifier,
- La peur de l'inconnu : lorsqu'un environnement connu menace de changer, les gens préfèrent souvent le statut que de vivre les surprises qu'un changement pourrait apporter.
- Le principe de primauté : une expérience réussie constitue un renforcement à reproduire cette expérience. Ainsi, il faut du temps pour convaincre une personne qu'une autre façon de faire peut être plus ou aussi satisfaisante.
- La préférence pour la stabilité : le changement est porteur pour plusieurs d'instabilité, ce qui occasionne de l'anxiété,
- La perception psychologique : mécanisme psychologique par lequel l'individu a tendance à ne retenir que les événements ou les informations qui confirment ses impressions ou ses comportements.
- La satisfaction des besoins peut être compromise par le changement.
- Le caractère sacré de certains éléments (tabous, rituels, mœurs et éthiques) peut être perçu comme menace.
- Les intérêts et le droit acquis ont souvent affectés par le changement, ce qui cause de la résistance chez ceux qui sentent que leurs intérêts sont menacés.

2.2 Les résistances liées au mode du changement :

- Le respect des personnes et des compétences est primordial dans tout processus de changement,

- Le temps et les moyens fournis pour intégrer le changement doivent être adéquats afin de laisser les gens l'appriivoiser,

- La crédibilité de l'agent de changement est primordiale car il constitue la source de sécurité pour ceux qui subissent le changement. Cependant, un grand nombre de gestionnaires considère la résistance au changement comme le temps nécessaire à l'apprentissage, donc, pour y faire face, les dirigeants doivent opter pour l'encadrement et la formation continue de leur personnel.

En effet, pour une meilleure intégration aux changements, le manager doit prendre en considération le processus du changement, qui selon la théorie de Kurt Lewin, psychologue des organisations dans les années 1930, cité dans « Management, Stratégie et Organisation » par Halifer, Halika et Orsoni, celui-ci propose la description du processus de changements en trois étapes (Halifer, Halika et Orsoni, 2006, p930) :

- Le dégel : est la première phase où les acteurs de l'entreprise prennent conscience de la nécessité du changement

- Le mouvement : Le mouvement correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en appriivoiser d'autres.

- La phase d'enracinement est la plus délicate car elle nécessite de transformer les nouveaux modes de fonctionnement de l'entreprise concernée.

C'est dans la dernière étape du changement que l'on appuie sur la force du facteur humain, car beaucoup de gestionnaires mettent l'accent sur les ressources financières et techniques, négligeant ainsi le facteur humain qui s'avère nécessaire pour la réussite d'un plan de changement. Parmi les moyens les plus sollicités pour faire intégrer le changement, la communication reste la partie fondamentale et incontournable pour initier un tel projet.

3. La communication :

Selo Jean Pierre Citaux : « la communication interne pourra se définir comme l'ensemble des mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre » (Citoux, 1998).

On distingue cependant, plusieurs moyens de communication ;

- Les moyens oraux : « l'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat » (Demont-Lugol et Kempf, 2006) on note ici : les réunions, le discours, l'entretien, le téléphone, les séminaires, la radio et les rencontres formels et informels

- Les moyens audiovisuels : les films, les affiches, les visioconférences et les vidéos.

- Les moyens écrits : le journal de l'entreprise, le rapport écrit, les notes de service et le flash d'information.

- Les autres moyens de communication : les sites internet, les réseaux sociaux,

l'intranet ...etc.

Toutefois, la communication peut être descendante, c'est-à-dire du haut vers le bas, c'est les supérieurs qui émettent un message aux subalternes. Comme elle peut être ascendante, du bas vers le haut, le cas où les subalternes émettent un message à leurs supérieurs. Et enfin la communication peut être latérale, entre plusieurs services où il n'y a aucune notion d'hierarchie.

- Les finalités de la communication interne dans l'entreprise :

- Elle permet la compréhension de l'entreprise en éclairant régulièrement le personnel sur les objectifs de l'organisation.

- Elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation.

- Elle cherche à promouvoir la circulation de l'information tout azimut

- Elle facilite la circulation de l'information

- Elle favorise le dialogue et la transparence au sein de l'organisation

- Elle crée des relais d'information, construit un réseau qui traverse toute l'organisation

- Elle contribue à donner aux travailleurs l'information qui leur permet de se situer et de comprendre la finalité de leur travail

- Elle permet le partage d'informations entre collègues et participe ainsi au développement de l'intelligence collective au sein de l'organisation

- Elle est la mémoire de l'entreprise dont elle tient le registre et le journal de bord.

- la confrontation : Chacun a besoin de trouver sa place et ses repères au sein de l'organisation. Dans cette optique, la communication a « un rôle d'intermédiation sociale » de facilitateur de relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, autant de façon transversale qu'entre les métiers. Le rôle de la communication interne est alors de « développer la relation, de la coopération entre les individus, favoriser l'engagement ». (Brulois et Charpentier, 2011, p383).

- la cohésion : lorsque les messages émis par l'organisation sont compris et acceptés par les membres du personnel, ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation.

La communication interne vise à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour de valeurs, de principes et de symboles communs.

Chaque organisation a ses propres normes, ses codes et ses rites. De la sorte elle contribue à orienter les comportements des membres du personnel conformément aux attentes de l'organisation.

Mais il y a aussi la production du sens. La communication interne a un rôle de traduction de vulgarisation et de simplification. Sa mission consiste à « trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction » dans un contexte d'urgence permanente où le communicateur doit recevoir les jeux et les

enjeux des acteurs : « plus on se transforme, plus on évolue, plus la compréhension du sens, des contraintes et des finalités devient essentielle »

Cette finalité est également mise en exergue par Libaert et Westphalen 2012 qui observent une évolution des finalités de la communication interne dans le courant de la seconde décennie des années 2000. Aujourd'hui « il s'agit moins de transmettre de l'information que d'en donner le sens. Le rôle de diffusion s'efface derrière un rôle de régulation ». (Liabert et Westphalen, 2012, p18).

Dans un contexte d'incertitude et d'instabilité permanente, où les crises succèdent aux crises, la communication interne constitue ainsi un outil essentiel de rééquilibrage et de réajustement permettant à la vie de continuer au sein de l'organisation.

S'il est légitime que la communication interne poursuive ces différentes finalités, on peut toutefois s'interroger sur sa capacité réelle à les réaliser pleinement.

Nous pensons notamment à la recherche de cohésion qui semble aujourd'hui plutôt s'émietter que se renforcer.

Dans un contexte où de plus en plus d'entreprises, dans le cadre de fusion ou de restructurations, sont amenés à se défaire, souvent de manière brutale, de leurs collaborateurs, comment imaginer que la communication interne puisse encore avoir un rôle fédérateur ou à se rassurer des collaborateurs qui ont échappé à des licenciements successifs sans garantie pour leur avenir ?

Cette situation paradoxale est davantage un casse-tête pour le communicateur du secteur privé. Elle semble se poser avec moins d'acuité dans certains secteurs de l'administration publique. En particulier dans des corps tels que les forces armées, la gendarmerie et la police où la culture est généralement très forte et où chacun est conscient qu'en intervention ou en opération, la sécurité de chacun est liée à l'action des autres.

Tableau n°1 : finalités de la communication interne :

La compréhension	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de l'organisation et du milieu • Compréhension des enjeux stratégiques
La circulation	<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et régulation des flux d'informations • Echange et dialogue
La confrontation	<ul style="list-style-type: none"> • Intermédiation sociale • Facilitation de relations • Coopération entre individus • Développement de l'engagement • Création de la confiance • Médiation
La cohésion	<ul style="list-style-type: none"> • création du sentiment d'appartenance • fédération des collaborateurs
Production de sens	<ul style="list-style-type: none"> • création de sens pour le personnel par son rôle de traduction

Source : Cobut et Donjean 2015.

4- le changement et la communication interne au sein de la BNA :

4.1- Echantillon et outil de la recherche :

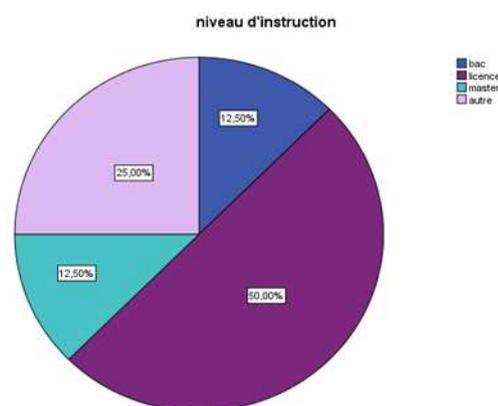
Crée en 1966, la banque nationale d'Algérie exerçait toutes les activités d'une banque universelle. Cette dernière a connu plusieurs restructurations, au plan interne, les réformes ont donné lieu à une série d'actions multiformes, tant sur le plan institutionnel et organisationnel, la raison pour laquelle nous l'avons choisi comme modèle d'organisation pour réaliser cette étude.

Pour cela, nous avons choisi trois agences de BNA, kiffen (tlemcen), hennaya et remchi et des questionnaires ont été émis aux cadres, et d'autres destinés aux employés. Par la suite nous avons procédé à l'analyse des réponses à l'aide du logiciel SPSS Modeler qui est une plateforme d'analyse prédictive conçue pour apporter des éléments prédictifs aux décisions prises par des individus, des équipes, des systèmes et l'entreprise.

4.2-Analyse et résultats obtenus :

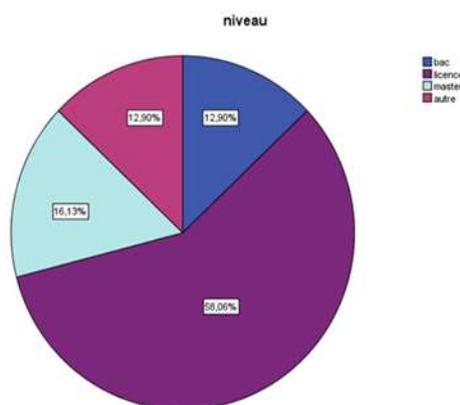
L'échantillon est composé de 20,5% des cadres supérieurs, et 79,5% des employés subalternes au sein de la BNA. Le niveau d'instruction au sein de la BNA se divise en quatre parties, 56,4% du personnel, 15,4% ont un niveau licence, 15,4% ont suivi des formations différentes, dont des PLD banque, des DES banque, ou encore des formations en management. Le reste qui représente 12,8% des effectifs représente ceux qui ont un niveau bac.

Illustration n°1 : le niveau d'instruction des cadres au sein de la BNA



Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

Illustration n°2 :niveau d’instruction des employés de la BNA



Source : l’auteur se basant sur les données de SPSS

Donc on constate que l’expérience et le savoir-faire ainsi que le sens de responsabilité sont des critères de base dans le recrutement au sein de la BNA plus le niveau d’instruction.

La réponse concernant la communication descendante a confirmé que 87,5% des cadres tiennent à informer leurs subalternes fréquemment, en parallèle 64,5% des employés confirment ces réponses en positif, 19,4% des employés trouvent qu’ils ne sont pas toujours informés sur tout ce qui se passe dans l’entreprise, cela s’explique par le fait que ces 19,4% sont tous jeunes et qu’ils ont un besoin en information plus grand que les anciens..

Tableau n°2 : La fréquence de l’information des employés dans l’entreprise

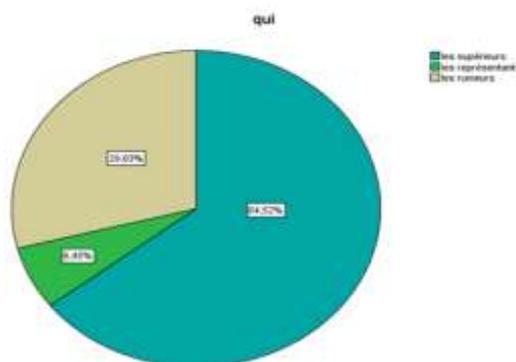
	Effec tifs	Pourcent age
Oui	20	64,5
Non	5	16,1
quelques fois	6	19,4
Total	31	100,0

Source : l’auteur se basant sur les données de SPSS

En revanche, 12,5% des cadres ne communiquent pas toutes les informations concernant l’organisation à leurs subalternes, et c’est de même pour 16,1% des employés qui trouvent qu’ils ne sont pas informés sur tout ce qui se passe au sein de leur organisme.

Dans la septième question, on a demandé aux cadres à qui envoient-ils les informations, et là 87,5% des supérieurs ont répondu que souvent l’information est destinée au travailleur en direct, sans qu’elle passe par d’autres personnes. Ce résultat est confirmé par les travailleurs dont 64,5% ont répondu que l’information vient de leurs supérieurs.

Illustration n°3 : les personnes qui émettent l’information au sein de la BNA

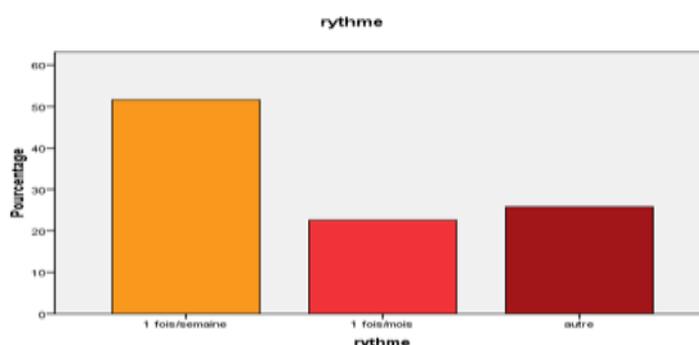


Source : l’auteur se basant sur les données de SPSS

Ainsi on peut dire que les relations entre supérieur et travailleur sont plutôt bonnes et qu’il y a une bonne entente et un travail d’équipe au sein du personnel. Mais on peut aussi conclure que l’information et la communication se font face à face, d’une façon directe et spontanée, sans déformation ni malentendu, et ceci est dû à la taille des agences mais aussi au nombre réduit des effectifs, mais aussi à la bonne volonté des cadres de vouloir communiquer avec leurs subalternes.

100% des cadres affirment se réunir très souvent avec leurs subalternes, la moitié de 50% d’un rythme d’une fois par semaine, et l’autre moitié de 50% d’un rythme d’une fois par mois. Quant aux travailleurs 77,4% seulement confirment ces dires, dont 51,6% à un rythme d’une fois par semaine, et 22,6% une fois par mois. 25,8% des employés ne se réunissent pas fréquemment avec les supérieurs à cause de la nature de leur travail, qui ne nécessite pas des réunions régulières. On constate donc que généralement les réunions sont régulières et qu’il y a un bon flux de communication au sein de la BNA.

Illustration n°4 : le rythme des réunions au sein de la BNA



Source : l’auteur se basant sur les données de SPSS

48,7% de ces réunions tournent autour de l’état d’avancement des travaux, la réalisation des objectifs...etc. 43,6% des réunions concernent des informations générales qui englobent tout ce qui se passe dans l’organisation. Ce qui nous amène à conclure que la circulation de l’information et la communication au sein de la BNA est souple et d’un rythme régulier.

Tableau n°3 : l'ordre du jour des réunions au sein de la BNA

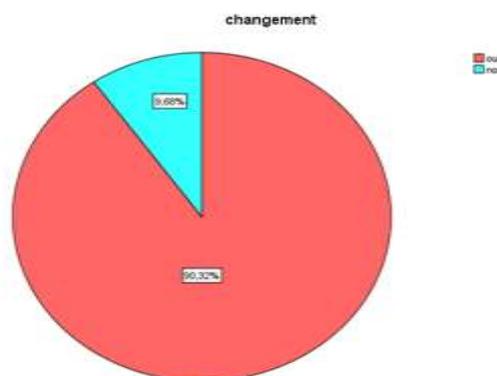
	Effectifs	Pourcentage
état d'avancement de vos travaux	16	51,6
information de tout ce qui se passe dans l'entreprise	12	38,7
vous informer d'un futur changement	2	6,5
Autre	1	3,2
Total	31	100,0

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

Toutefois l'organisation consacre peu de communication concernant le changement, avec un taux de seulement 7,7% de réunions qui concernent des informations sur le changement.

La majorité du personnel prétendent avoir vécu un changement avec un taux de 92,3%. Dont un changement organisationnel, mais aussi un changement dans l'orientation des objectifs et un changement d'encadrement. Les informaticiens eux, connaissent des changements de logiciels très fréquents.

Illustration n°5 : des réponses affirmant/ infirmant le changement au sein de la BNA



Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

7,7% des effectifs n'ont pas vécu de changements, ceci est dû à la courte durée qu'ils ont passé au sein de l'entreprise, en effet ceux qui n'ont pas vu de changement au sein de la BNA sont de nouveaux recrutés et leur ancienneté dans l'organisme ne dépasse pas une année.

Presque la moitié des effectifs qui ont vécu des changements, ont été informés pendant la phase du changement, 30% ont eu l'exceptionnalité d'être informés avant la période du changement, et une partie de 12,8% a été écarté de l'information, et n'a entendu parler de ce changement qu'après effet.

Tableau n°4 : laps de temps sur l'information concernant le changement

	Effectifs	Pourcentage
Avant	9	29,0
Pendant	14	45,2
Après	4	12,9
Total	27	87,1
Qui n'ont pas répondu	4	12,9
Total	31	100,0

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

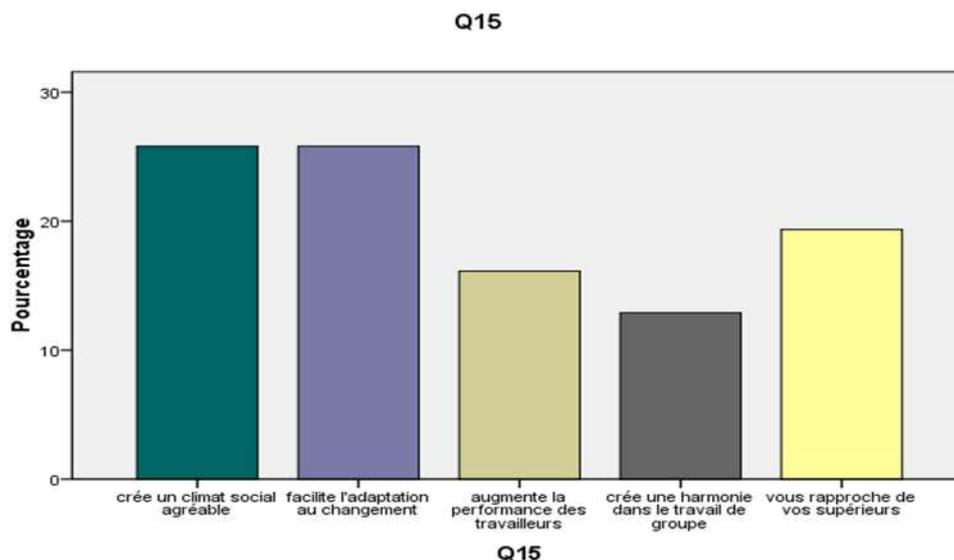
La communication qui accompagne le changement a pour rôle d'éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et motiver les agents. Pour son efficacité, la communication doit accompagner le changement tout au long du processus. Mais elle doit surtout se faire avant le changement, afin de préparer le personnel à affronter un changement et donner des informations détaillées pour les rassurer.

Par ailleurs, la majorité estiment que quelque chose de nouveau engendre toujours des craintes, du stress, de la surcharge, et surtout quand ils ne sont pas prévenus à l'avance, et que l'information sur changement en question est vague et ne répond pas à toutes les interrogations du personnel.

Donc nous pouvons confirmer notre hypothèse et se baser sur l'utilité de la communication interne qui est un outil fondamental pour mobiliser le personnel afin de réaliser l'implication et l'adhésion au changement.

Les responsables estiment cependant, qu'à chaque prise de décision, les préoccupations des subalternes sont prises en considération, c'est d'ailleurs ce que confirment 46% des travailleurs.

En matière de communication, $\frac{1}{4}$ des employés pensent que cette dernière crée un bon climat social au sein de l'organisation et que ceci est important pour pouvoir travailler dans une ambiance conviviale et un esprit d'équipe. 25% d'entre eux, pensent que la communication interne peut les aider à s'impliquer, à s'adapter aux changements.

Illustration n°6 : représentation de la communication pour les employés de la BNA

Source : l'auteur se basant sur les données de SPSS

5. Conclusion générale :

Le cœur du noyau de ce travail est de cerner la réalité de la pratique de la communication interne comme accompagnement du changement dans l'entreprise Algérienne, et plus particulièrement la BNA.

5.1 résultats de la recherche :

Lors des entretiens avec les responsables, ils nous ont tous confirmé que des changements dans la BNA sont vécus tous les jours. Le plus important d'entre eux était l'informatisation de la télécompensation en 2006 qui a suscité des craintes et des points d'interrogation chez chaque employé, surtout les anciens qui avaient pris l'habitude de le faire manuellement et qui avaient des connaissances minimales au niveau de l'informatique. Ceci a nécessité des réunions fréquentes pour communiquer ce changement, ainsi que des coups de téléphone réguliers depuis Alger pour rassurer le personnel, et bien sur des formations multiples pour faire adhérer au changement.

En ce qui concerne la communication au sein de la BNA, ils nous ont confirmé que leur travail se faisait dans un esprit d'équipe, effectivement un employé passe en moyenne 7heures par jour dans l'organisation auprès de ses collègues et le fait d'avoir des managers de proximité crée des relations formelles de travail mais aussi des relations d'amitié et de fraternité. Ceci nous confirme l'harmonie que crée la communication au sein de ces collaborateurs, et la solidité des équipes.

5.2 analyse des hypothèses

Après l'analyse de la situation à l'aide des réponses de questionnaire et des entretiens, la très grande majorité de l'échantillon a affirmé avoir vécue des

changements au sein de la BNA, quel que soit sa nature ou sa cause, mais il y a eu bel et bien au moins un changement.

Ceci vient nous confirmer qu'effectivement, des entreprises font tous les jours face à des changements divers, ce qui confirme notre première hypothèse : **actuellement aucune entreprise ne peut survivre sans subir régulièrement des changements** de toutes sortes (structurels, comportementaux, leadership, voire d'activité...)

Par conséquent, les résultats obtenus lors de notre investigation nous valident qu'un manque de communication en matière de changement provoque des effets négatifs sur les agents qui vivent ce changement, même si la communication au sein de la BNA est enrichie et se fait dans un contexte formel et informel, elle n'est cependant pas suffisante pour provoquer l'adhésion aux changements.

Nous avons donc déduit que la communication interne est un moyen efficace pour impliquer les agents dans le changement, ce qui confirme notre deuxième hypothèse :

La communication interne est un outil fondamental pour mobiliser le personnel afin de réaliser l'implication et l'adhésion au changement.

5.3 recommandation

Cette contribution nous a permis de déduire qu'il y a eu bel et bien un changement au sein de la BNA, quel que soit sa nature ou sa cause. D'autre part, on a constaté que les employés et les cadres disent se réunir très régulièrement, pour communiquer sur divers sujet concernant le travail, ce qui nous amène à conclure que la communication au sein de la BNA est très active et spontanée.

Sauf que cette dernière ne suffit pas quand il s'agit d'un changement, puisque la majorité ont prétendu être informés qu'après effet, mais en plus du fait qu'ils n'étaient informés que des grandes lignes.

Ceci nous a marqué, et nous a poussé à savoir comment est-il faisable qu'il ait une bonne communication mais qui s'avère peu efficace quand ça concerne un changement, donc lors des entretiens on nous a confirmé que le manque de communication vient du sommet de la hiérarchie, vu que même les responsables des agences sont parfois peu informés, et que la BNA en général, se mise plus sur la formation que sur la communication.

Enfin pour conclure cette recherche, nous estimons que l'élément de la communication doit être étudié de façon à ce qu'il soit efficace pour l'adhésion du changement au sein de la BNA.

6. Références bibliographiques :

- Brulois et Jean-Marie Charpentier, Le communicant face à son métier : comprendre, mettre à distance, porter un regard critique, Presses universitaires du Septentrion, 2011, p383
- Communicator - 6e éd. Liabert et Westphalen, Le guide de la communication d'entreprise, édition DUNOD, 2012

- GROUARD, B., MESTON, F. (1998), L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement, DUNOD, Paris
- Jean Pierre Citaux, Gestion des ressources humaines ; principes généraux et cas pratiques, edition Arnaud Colin, Paris 1998
- La communication interne ; 2eme édition, Eric cobut et Christine donjean, Edipro, Belgique, 2015
- Lewis, L.K. and Seibold, D. (1998), "Reconceptualizing organizational change implementation asa communication problem: a review of literature and research agenda", in Roloff, M.E. andPaulson, G. (Eds) Communication Yearbook, Vol. 21, Sage, Newbury Park
- Liliane Demont-Lugol, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, Communication des entreprises - Stratégies et pratiques, 2e édition, Armand colin, paris, 2006
- Peter Drucker (1999), L'avenir du management, paris, Editions Village Mondial, p.79.
- Phillipe Détrie , Catherine Meslin-Broyez (1995), La communication interne au service du Management, Editions Liaisons, Paris, P .16.
- Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron Le changement organisationnel. Théorie et pratique Québec, Presses de l'Université du Québec, 1997.
- Pierre Halifer Michel Halika et Jacques Orsoni, Management, Stratégie et Organisation Vuibert, 6ème édition 2006 pages 390.
- Pluchart, jean jaques, les discours du changement organisationnel, revue française de gestion, septembre-octobre 1998.
- Stroh,U, and Jaatinen, M. (2001), "New approaches to communication management for transformation and change in organisations", Journal of Communication Management, Vol. 6 No. 2, pp. 148-165.

7. Annexes :

Questionnaire pour les cadres

1- L'effectif selon le genre

- Masculin
- Féminin

2- L'effectif selon l'âge

- Entre 20 et 30 ans
- Entre 30 et 50 ans
- Plus de 50ans

3- Niveau d'instruction

- Bac
- Licence
- Master
- Autre.....

4- L'ancienneté dans l'organisation

- De 1 à 3 ans • Entre 3 et 10ans • 10 ans et plus • Autre

5- _____ le _____ poste occupé.....

14- Prenez-vous en considération les préoccupations de vos subalternes dans les prises de décision ?

Oui

Non

Quelques fois

15- pensez-vous de la communication dans votre organisme • crée un climat social agréable

- facilite l'adaptation au changement
- Augmente la performance des travailleurs
- Créer une harmonie dans le travail de groupe
-

Autre

.....

Questionnaire pour les employés

16- L'effectif selon le genre

- Masculin
- Féminin

17- L'effectif selon l'âge

- Entre 20 et 30 ans
- Entre 30 et 50 ans
- Plus de 50ans

18- Niveau d'instruction

- Bac
- Licence
- Master
- Autre.....

19- L'ancienneté dans l'organisation

- De 1 à 3 ans
- Entre 3 et 10ans
- 10 ans et plus
- autre

20- Le poste

occupé

.....

21- Est-ce que vous êtes informés de tout ce qui se passe dans l'entreprise ?

Oui

Non

Quelques fois

Par qui ?

- Les supérieurs
- Les représentants
- Les rumeurs (collègues)

22- Vous réunissez-vous régulièrement avec vos supérieurs ? Oui non

Si oui, à quel rythme ?

- 1fois/ semaine

- 1 fois/ mois
- Autre.....

23- Généralement quel est l'ordre du jour de vos réunions ?

- Etat d'avancement de votre travail
- Information de tout ce qui se passe dans l'entreprise
- Vous informer d'un futur changement
- Autre.....

24- Est-ce qu'il y a eu un changement dans votre organisme ?

Oui

non

25- De quel type de changement s'agit-il ?

.....

.....

26- Est-ce que vous en avez été informés ?

- Avant
- Pendant
- Après

27- Est-ce qu'on a pris le temps de bien vous informer sur le changement Ou vous a-t-on communiqué juste les grandes lignes

28- Ce changement a eu un effet négatif sur vous ? Oui non

Pourquoi ?

- Parce qu'on nous l'a pas communiqué
 - Parce qu'on nous l'a communiqué après effet
 - Autre
-
-

29- En cas de difficulté lors d'un changement, les responsables se soucient-ils de vos préoccupations ?

Toujours

Quelques fois

Jamais

30- Pensez-vous que, la communication dans votre organisme

- crée un climat social agréable
- facilite l'adaptation au changement
- Augmente la performance des travailleurs
- crée une harmonie dans le travail de groupe
- Vous rapproche de vos supérieurs
- autre