

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Lors d'un changement au sein d'une organisation, comment ces changements sont-ils perçus et vécus par les employés des organisations et qu'est-ce que les PME pourraient mettre en place en termes de communication afin d'atteindre les besoins de leurs travailleurs ?

Des stratégies de communication interne socialement responsables dans un contexte de changement ou restructuration de PME.

Auteur : Verrycken Katia
Promotrice: Werbrouck Katja

Année académique 2022-2023
Master [60] en information et communication

REMERCIEMENTS

Avant de se plonger dans la lecture de ce mémoire, je souhaiterais exprimer ma gratitude envers certaines personnes sans qui ce projet n'aurait pas existé.

Je tiens en premier lieu à remercier ma promotrice, Madame Werbrouck, pour le temps précieux qu'elle m'a accordé pour répondre à mes nombreuses questions. Ses conseils judicieux m'ont été d'une aide indéniable dans la réalisation de ce projet.

De plus, je tiens à remercier les équipes de Mondial Tissus Belgique qui m'ont accueillie ouvertement et m'ont accordé leur confiance en partageant leur expérience de la fusion-acquisition lors des interviews.

Un remerciement spécial est adressé à Monsieur Jadot pour avoir consacré de son temps à la relecture de mon travail.

J'aimerais également exprimer ma gratitude envers mes parents, D'Onofrio Terence et ses parents qui, chacun à leur manière, m'ont apporté leur aide et leur soutien.

Enfin, je remercie le lecteur qui prendra le temps de s'intéresser et d'examiner ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	1
PARTIE 1 : APPROCHE THEORIQUE	3
La terminologie	3
1. Les communications	3
1.1. La communication interne	3
1.2. La communication du changement	4
1.3. La communication socialement responsable	5
2. Les PME	5
2.1. La communication au sein des PME	6
2.2. Le changement dans les PME	7
Le changement et son effet sur le bien-être	8
1. Le changement	8
1.1. Les fusions	8
1.2. La courbe du changement	9
1.3. La résistance au changement	11
2. Les acteurs du changement	12
2.1. La direction	13
2.2. Le manager	13
2.2.1. Kotter	14
2.3. Les employés	14
3. Les employés et leur bien-être	15
Le modèle de communication honnête et responsable	17
1. Les fondements de la communication honnête et responsable	17
2. Les actions continues	18
3. Plan de communication séquencé	19
3.1. Le modèle de Lewin	20
3.2. D'autres modèles de communication de changement	21
PARTIE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE	22
La problématique	22
Méthodologie	23
1. Etudes de cas	23
2. Récolte des données	23
2.1. Interviewés	24
2.2. Guide d'entretien	24
Description et analyse des résultats	25

1. Le contexte du changement	25
1.1. Avant le changement	25
1.2. Annonce du changement	25
1.3. Début du changement	25
1.4. Pendant le changement	26
1.5. Après le changement	27
2. Résultats sur les différentes dimensions de la communication	27
2.1. Rappel des éléments théoriques qui nous intéressent dans ce cas-ci	28
2.2. La communication dans la réalité du terrain analysé	29
3. Le bien-être des participants	33
3.1. La courbe du changement	33
3.2. Le bien-être des managers	35
3.3. Le bien-être des employés	35
4. Ressenti des participants après quelques mois	37
4.1. La fusion dans l'inconnue	37
4.2. La bienveillance voilée	37
5. Conseils de la part des managers	38
5.1. La négativité interdite	38
5.2. Un leader en or	38
5.3. Unicité du changement	39
Conclusion	40
Les limites de cette étude	43
Bibliographie	44

INTRODUCTION

« Rien n'est permanent sauf le changement. » – Héraclite, philosophe grec

Cette citation est d'autant plus réelle dans le monde du travail actuel.

Le changement est permanent et apparaît comme un des mots-clés dans le milieu du monde du travail. C'est dans ce contexte que Donjean C., Hambursin C., Lambotte F. et Scieur P. ont, en 2012, exploré dans leur recherche intitulée « *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement* » un modèle de communication honnête et responsable. Selon eux, et confirmé par Jézéquel B. et Gérard P. (2019), les projets de changement deviennent de plus en plus nombreux aujourd'hui et la communication joue un rôle essentiel dans le succès des organisations lors de ces changements.

Ces mêmes auteurs ont noté que, malgré le peu de considération des employés durant les périodes de changement, l'importance de l'aspect humain et de la communication envers eux a commencé à être mise en avant. Ces dernières années, une évolution de la communication interne a pu être remarquée, celle-ci prenant davantage compte du ressenti des travailleurs face au changement afin de préserver leur bien-être au travail. (Huet, Rohou et Thomas. 2020)

Mon expérience personnelle en tant qu'étudiante dans une petite entreprise confrontée à une fusion d'acquisition, puis dans une asbl ayant traversé une fusion d'absorption, reflète bien cette théorie. La question du changement dans les PME m'a donc beaucoup interpellée. Quel est le ressenti des travailleurs lors d'un changement organisationnel ? De quoi ont-ils besoin pour accepter et participer au changement ? En quoi la communication aide-t-elle dans le changement ?

Toutes ces interrogations ont mené au cœur de ce mémoire qui initialement tournait autour de la question suivante : **Lors d'un changement au sein d'une organisation, comment ces changements sont-ils perçus et vécus par les employés des organisations et qu'est-ce que les PME pourraient mettre en place en termes de communication afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs ?**

La méthodologie utilisée dans le cadre de ce mémoire consiste tout d'abord à inclure le lecteur tout au long de cet écrit. Celui-ci sera donc rédigé en « nous ».

Par ailleurs, la méthodologie inclut une analyse de la théorie existante, suivie d'une analyse empirique construite autour d'une étude de cas de Mondial Textiles Belgique, une ancienne PME rachetée par une grande entreprise française. Pour qualifier cette analyse, des entretiens ont été menés auprès des employés et des managers dans quatre de leurs magasins.

Cependant, au cours de la réalisation du mémoire, une limite notable a été rencontrée : un manque inconcevable de communication a été soulevé de manière unanime lors des entretiens. Cet obstacle est venu compromettre la capacité de répondre à la question de départ. Celle-ci étant initialement destinée à analyser deux éléments : la perception et le vécu des employés des organisations ainsi que les aspects communicationnels à mettre en place dans le but d'aider les travailleurs. L'analyse des éléments à mettre en place en termes de communication afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs s'avérait compliquée à répondre.

Malgré ce défi, le choix réalisé a été de se concentrer sur l'impact du changement et le manque de communication sur le bien-être des participants ainsi que les conséquences que cela entraînait sur le fonctionnement de l'organisation.

Ces aspects étaient tout aussi intéressants à analyser étant donné que le bien-être des employés au travail exerce une influence sur le bon fonctionnement général de l'organisation qui bénéficie de la motivation et des bonnes performances des employés. Toutefois, au vu du changement, le bien-être était affecté par cette situation de changement complexe et ce manque de communication formelle.

Au travers de ce mémoire, nous allons donc explorer la communication lors d'un changement organisationnel. Toutefois, il est essentiel de prendre en compte que chaque organisation vit le changement d'une manière différente et unique.

Pour ce qui est de la structure du mémoire, il sera divisé en deux grandes sections : une approche théorique et une approche empirique.

Dans la première section, nous explorerons les champs théoriques qui évoquent le sujet d'étude. Nous commencerons donc par traiter les différentes typologies de la communication ; c'est-à-dire la communication interne, la communication du changement et la communication socialement responsable. Nous nous attarderons ensuite sur la définition de ce qu'est une PME, en mettant l'accent sur leur communication et leur gestion du changement. Par la suite, le changement va être abordé de façon à réellement comprendre ce qu'est une fusion. Ce point sur le changement comportera une focalisation sur les fusions d'acquisitions, la courbe du changement et la résistance au changement. Une partie sera ensuite consacrée aux principaux acteurs du changement car, sans ces personnes, le changement ne pourrait pas avoir lieu. Enfin, pour cette première partie, il est important pour nous de nous arrêter un instant sur le bien-être au travail des salariés car celui-ci influence l'adhésion des travailleurs au changement. Enfin, pour cette première approche, nous la clôturerons sur le plan de communication honnête et responsable de Donjean C., et Lambotte F. (2012) pour réellement comprendre ce qui est nécessaire en termes de communication pour l'adoption d'un changement efficace.

La deuxième partie du mémoire se tourne vers une approche empirique. Elle débutera avec la méthodologie de recherche, comprenant l'introduction de l'étude de cas sur Mondial Tissus Belgique, anciennement connu sous l'enseigne de Mondial Textiles. Ensuite, cette étude de cas peut réellement prendre forme, celle-ci se fera en plusieurs sections. Nous commencerons avec le contexte du changement pour que le lecteur puisse comprendre comment le changement s'est déroulé. Après cela, les résultats sur les différentes dimensions de communications seront analysés sur base des interviews réalisées. Cela sera accompagné par un rappel de la théorie vue précédemment avant de se plonger dans la lecture de l'analyse. Par la suite, un focus sera dédié au bien-être des participants car celui-ci semblait être lié au changement et au manque de communication. Puis, une prise de recul de la part des participants sur toute la situation du changement et de la communication sera analysée. Cette prise de recul a été établie quelques mois après le changement. Enfin, pour clôturer le mémoire, une analyse des conseils des managers sur la situation vécue sera développée avant de terminer avec une conclusion.

PARTIE 1 : APPROCHE THEORIQUE

LA TERMINOLOGIE

Il est essentiel de débiter ce mémoire par un chapitre avec les différentes terminologies afin de prendre conscience que la communication est un terme large. Dans la réalisation de ce mémoire, qui est basé sur un changement organisationnel et une étude de cas d'une PME qui intègre une grande entreprise suite à une fusion d'acquisition, trois types de communication sont mis en avant, à savoir la communication interne, la communication du changement et la communication socialement responsable.

Nous passerons ensuite à définir ce qu'est une Petite et Moyenne Entreprise dans le but de comprendre les spécificités, notamment au niveau de la communication et du changement, liées à l'entité analysée dans la partie empirique du mémoire.

1. LES COMMUNICATIONS

1.1. La communication interne

La communication interne est devenue une nécessité incontournable dans le monde des organisations aujourd'hui. (Gérard & Jézéquel. 2019)

Il existe de nombreuses définitions pour expliquer ce qu'est la communication interne.

Une définition simple et efficace définit la communication interne comme étant toute interaction entre des membres d'une organisation. (Werbrouck. 2022)

Cette phrase semble être reprise comme base dans la définition de communication interne de Benoit-Moreau F., Delacroix E et de Lassus C (2011). En effet, leur définition reprise dans le livre *Maxi Fiches de Communication marketing* indique que :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Elle vise deux grands objectifs : (1) informer les salariés sur l'entreprise et leur fonction, (2) les motiver de manière personnelle et en les intégrant à la communauté. Elle met en œuvre de très nombreux outils spécifiques écrits, oraux, audiovisuels ou événementiels.

De plus, Jean-Marc Décaudin et Jacques Igalens (2017), respectivement spécialiste en sciences de gestion et spécialiste en gestion des ressources humaines, ont défini la communication interne comme suit :

Un ensemble d'actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation [...] la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

Ces auteurs impliquent donc la notion de valeurs d'entreprise dans la communication interne.

D'Almeida N. et Libaert T (2018), quant à eux, expliquent la communication comme une « *composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel.* »

Dans tous les cas, il est important de comprendre que la communication interne n'est pas utilisée dans le but de dire aux employés quoi penser, mais plutôt à favoriser un dialogue authentique et permanent avec et entre les membres de l'organisation. (Werbrouck. 2022)

Les trois auteures, Adrey, Mas & Westphalen, du livre « *Communicator* » (2020) nous informent que l'accompagnement du changement est compté parmi les tâches primordiales des communicants internes. Ceci nous mène donc au prochain point de ce mémoire, à savoir la communication du changement.

1.2. La communication du changement

Selon Gérard P. et Jézéquel B (2019) la communication du changement permet d'informer et de donner du sens à toutes les phases de la gestion du changement au moyen d'une démarche de communication systématique.

Afin de comprendre correctement cette définition, il est important de connaître la notion de gestion du changement. La gestion du changement est un terme qui fait référence à toutes les méthodes utilisées permettant de préparer, favoriser et soutenir les membres d'une organisation lors des changements organisationnels. (Gérard & Jézéquel. 2019)

La vision d'une communication dans ce contexte-ci a évolué depuis son apparition dans les années 1990 et 2000. De fait, au début, la communication était perçue comme un instrument qui, dépendant de sa qualité, pouvait influencer la réussite du changement. Par la suite, vers 2010, des chercheurs ont constaté un lien entre le succès du changement et la communication qui avait été mise en place. Toutefois, les approches communicationnelles pour améliorer le changement étaient à ce moment encore sous-développées. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012) De nos jours, cette même communication dans un contexte de changement n'est plus simplement une plus-value, elle fait partie intégrante de cette gestion. (Werbrouck. 2022) La mise en œuvre de changement dans les pratiques organisationnelles de l'organisation est perçue comme un défi en matière de communication car c'est grâce à cette communication que le changement est notifié, transmis, guidé et entretenu. Il est donc essentiel pour l'organisation d'acquiescer la capacité de développer une stratégie de communication du changement efficace. (Libaert. 2017) Son rôle est d'expliquer la raison du besoin de changement, tout en s'assurant également de susciter la participation des membres de l'organisation. (Werbrouck. 2022)

En effet, pour réussir un changement en toute harmonie, la mobilisation et l'engagement des salariés sont essentiels. Cette communication spécifique a pour mission de rendre le changement clair, concret. Elle doit développer et mettre en avant la capacité des individus et de l'organisation à effectuer ce changement. (Autissier & al. 2019)

En outre, au plus la communication donne au changement un aspect attrayant, au plus cela créera une implication de la part des individus concernés. (Werbrouck. 2022) Les salariés seront également davantage plus enclins au changement s'ils sont entendus et que leurs paroles sont prises en compte. (Gérard & Jézéquel. 2019)

Les communicants doivent également mettre à jour les salariés par rapport à l'évolution du changement, à savoir partager les bonnes et les mauvaises nouvelles, mesurer et partager les progrès, aligner et limiter tout malentendu ou rumeur, ainsi que rassurer et limiter les

résistances. Toutes ces initiatives mises en place vont faciliter une bonne adhésion des salariés au changement. (Werbrouck. 2022)

1.3.La communication socialement responsable

La Commission des Communautés Européennes a défini en 2001 le Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Ce livre précise que la responsabilité sociétale au sein des organisations implique d'abord et avant tout les salariés et que dans la dimension interne à cette RSE, il y a une mise en avant de l'importance de cette responsabilité sociale lors d'un changement organisationnel.

À la page 7, il y a une définition de la responsabilité sociale des entreprises qui indique que c'est :

Une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. [...] 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.

La communication socialement responsable intègre la dimension sociale et environnementale de l'ensemble des formes de la communication. La réalité du contexte de l'organisation est utilisée pour mettre en place une approche afin d'atteindre les objectifs visés, tout en étant consciente des répercussions et en respectant les personnes impliquées et impactées. (Gérard & Jézéquel. 2019)

Effectivement, l'entreprise est perçue comme un outil de production de biens ou de services aux yeux des consommateurs. Toutefois, il ne faut pas oublier qu'il y a également et avant tout une communauté humaine vertueuse et vectrice de progrès social au cœur de l'organisation. (Autissier & al. 2019) Nous pouvons donc parler d'éthique au centre de la communication car une réflexion rationnelle est nécessaire pour pouvoir agir et orienter les actions mises en œuvre de façon à prendre en compte les valeurs morales et les principes moraux de l'organisation et son environnement sociétal. (Gérard & Jézéquel. 2019) (Hanot. 2023) C'est pourquoi, lorsqu'un communicant établit un plan de communication en intégrant l'aspect socialement responsable, celui-ci doit s'assurer de mettre en avant le bien-être des salariés dans les organisations. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

Si nous retournons dans le Livre Vert de la Commission des Communautés Européennes (2001), il est pointé qu'une restructuration gérée de manière socialement responsable revient à concilier et à tenir compte des intérêts et des préoccupations de tous les membres impliqués dans le changement. D'autant plus, la Commission appuie sur l'importance que cette responsabilité est nécessaire dans tous types d'organisations et dans tous les secteurs différents, des petites et moyennes entreprises aux grandes entreprises multinationales.

Cela nous mène donc à notre prochain point à aborder, les PME.

2. LES PME

Nous avons vu l'importance de la communication au sein des organisations. Nous allons maintenant nous attarder un peu plus sur un type d'organisation plus précis, à savoir les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Les PME ne font pas l'objet d'une définition unique en Belgique. Cependant, la Commission Européenne a établi une définition en fonction de trois critères, notamment le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel (hors TVA) et le total du bilan annuel.

Selon la Commission Européenne, une PME est une entreprise qui est composée de moins de 250 personnes avec soit un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros, soit un total du bilan annuel inférieur ou égal à 43 millions d'euros. (SPF Economie. 2023)

2.1. La communication au sein des PME

En 2012, Donjean C., Hambursin C., Lambotte F., et Scieur P. ont constaté que de multiples études soulignaient l'absence de connaissances et d'informations concernant la communication du changement au sein des petites et moyennes entreprises.

En outre, Décaudin J-M et Igalens J. (2017) semblent avoir entendu beaucoup de personnes dans des PME dire qu'elles n'ont pas nécessairement besoin de mettre un place des stratégies de communication précises parce qu'il s'agit d'une entreprise dite « familiale ».

Toutefois, au vu du nombre de personnes pouvant se trouver dans une entreprise catégorisée sous le nom de PME, à savoir 250 membres, selon la définition de la Commission Européenne, ces deux auteurs (2017), dans leur livre 'La Communication Interne : Stratégies et Techniques', soulignent donc que la communication est indispensable au sein des organisations, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité car une bonne communication peut permettre d'éviter des conflits au sein des groupes professionnels.

La communication interne et du changement joue indubitablement un rôle crucial dans un contexte de changement dans les PME, tout comme des entreprises de tailles plus grandes, car elle permet d'accompagner les employés et le changement, d'anticiper les crises et solidariser et souder les employés entre eux. De plus, toujours dans le contexte de changement, la communication permet d'informer tout simplement ainsi que de rassurer les employés, d'éviter les rumeurs et de promouvoir une adhésion en suscitant un sentiment d'appartenance. (Gillis. 2019)

Il y a toutefois certaines caractéristiques de la communication au sein des PME qui la distinguent de la communication dans des grandes entreprises. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

Nous pouvons retrouver la proximité du dirigeant avec ses employés. En effet, dans les petites entreprises de moins de 50 employés, il est courant de retrouver le dirigeant qui assure le poste de responsable de communication. Toutefois, les dirigeants n'ont pas toujours eu l'occasion de suivre une formation de qualité qui leur permet de communiquer de façon appropriée en période de changement. Par ailleurs, cette proximité peut occasionnellement porter préjudice au bon déroulement du travail dans la mesure où celle-ci consomme du temps.

En outre, le besoin de stimuler en permanence les travailleurs apparaît comme une caractéristique commune à toutes les PME. La communication est donc un outil nécessaire constamment pour remettre les employés sur pied. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

Une autre caractéristique communicationnelle dans les PME a été observée par Aron S. et Chtourou A. (2014), à savoir, grâce à la petite taille d'une telle organisation, la relation spécifique entretenue par l'organisation entre ses valeurs, son comportement et sa communication socialement responsable. Cette relation peut être davantage considérée comme un levier pour encourager les employés lors d'un changement organisationnel au sein d'une organisation.

2.2.Le changement dans les PME

Une des principales qualités des PME est leur flexibilité attribuée à leur taille qui diffère de grandes entreprises. En effet, grâce à un organigramme, en principe plus petit et familial, le processus décisionnel est moins compliqué et généralement plus court. (Gillis. 2018)

Il en résulte qu'en raison de leur petite taille, les PME possèdent leur propre approche de la gestion du changement, leur façon de faire face au changement est unique. (Boubakary. 2020) En effet, les meilleures ressources d'une PME sont les ressources humaines. C'est pourquoi il est indispensable de compter sur les employés lors d'un changement organisationnel. (Gillis. 2018) Cependant, il est admis que les PME ont tendance à ne pas disposer de procédures formelles, ce qui constitue un point faible indéniable vis-à-vis du changement. (Boubakary. 2020)

LE CHANGEMENT ET SON EFFET SUR LE BIEN-ÊTRE

Maintenant qu'une base sur les terminologies a été établie, nous pouvons passer au sujet du changement. Il existe de nombreux types de changement différents. Toutefois, au vu de cette recherche limitée spatio-temporellement, nous allons nous intéresser aux fusions d'acquisition pour nous aider à mieux comprendre la situation de la réalité du terrain analysé plus loin dans le mémoire.

Nous nous arrêterons un instant sur divers sujets liés au changement, notamment la courbe de Kubler-Ross, dans le but de comprendre les différentes phases que traversent les membres concernés du changement ainsi que la résistance à ce changement.

Par la suite, nous allons nous intéresser aux acteurs du changement et plus particulièrement à trois acteurs clés que nous retrouverons dans la deuxième partie du travail, à savoir la direction, le manager et les employés. En effet, ce sont des acteurs clés qui jouent un rôle important dans la communication et la gestion du changement.

Enfin, nous nous arrêterons sur le bien-être de ces acteurs car, au vu de la réorientation du mémoire, il est essentiel de rajouter un chapitre à ce sujet-là. Il est vrai que la performance et la motivation des acteurs varient en fonction de leur bien-être, même dans le cas d'un changement.

1. LE CHANGEMENT

Le changement est devenu un objet de gestion au sein des organisations composé de théories, de méthodes, d'outils et de compétences. (Autissier & al. 2019) Cet objet de gestion est considéré légitime quand le but visé est de garantir la durabilité et viabilité de l'organisation ainsi que d'accroître l'efficacité du travail. Cela devient l'unique solution qui se présente afin de relever les défis auxquels font face l'organisation et les employés. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012)

Le changement organisationnel est une notion très vaste qui reprend de nombreuses variétés différentes, notamment des délocalisations, des fusions, des rachats, l'augmentation ou la diminution d'effectifs, etc. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012)

Toutefois, à l'occasion de ce rapport-ci, nous allons approfondir les recherches du changement dans le cadre d'une fusion d'acquisition.

1.1. Les fusions

En effet, il est important de savoir qu'il existe deux types de fusion en entreprise : la fusion d'acquisition et la fusion d'absorption.

Tout d'abord, la fusion d'absorption. Elle se caractérise par une opération durant laquelle l'entité absorbée disparaît tandis que ses actifs sont intégrés dans l'entreprise absorbante. Lors de cette opération, quatre actions se réalisent en même temps : l'ascendance intégrale des actifs de l'absorbée dans l'entreprise absorbante, l'inflation du capital de l'absorbant, la disparition de l'absorbée et l'échange de titres entre les deux parties. (Meier & Schier. 2019)

Par la suite, la fusion que nous allons développer plus en profondeur dans ce rapport, la fusion d'acquisition. Si nous décomposons cette notion :

Nous obtenons tout d'abord le terme « fusion » qui est défini par une opération durant laquelle deux ou plusieurs entités fusionnent leur patrimoine afin de créer une seule entité qui prend en charge l'intégralité des actifs. (Clergeau. 2014)

Ensuite, nous avons le terme « acquisition » qui se rapporte à l'intégration d'une entité (achetée) dans le cadre d'un achat de celle-ci par une autre dite « acquéreuse ». (Vas.2020)

Il est possible de différencier quatre types de fusions d'acquisition. (Leroy F. 2021)

Premièrement, nous retrouvons la fusion d'acquisition croissante horizontale. Cette forme d'acquisition concerne l'achat d'une entité opérante au sein du même secteur d'activité. Le but premier de cette fusion est de renforcer la puissance commerciale de l'entité acquéreuse. Grâce à cette fusion, l'entreprise renforce sa place sur le marché vis-à-vis de la concurrence. (Leroy F. 2021)

Ensuite, il est possible de retrouver la fusion d'acquisition verticale. Celle-ci concerne l'acquisition d'entités dans le secteur économique afin d'accroître la puissance commerciale de l'organisation qui aura un contrôle sur l'accès aux matières premières ainsi que la distribution des biens. (Leroy F. 2021)

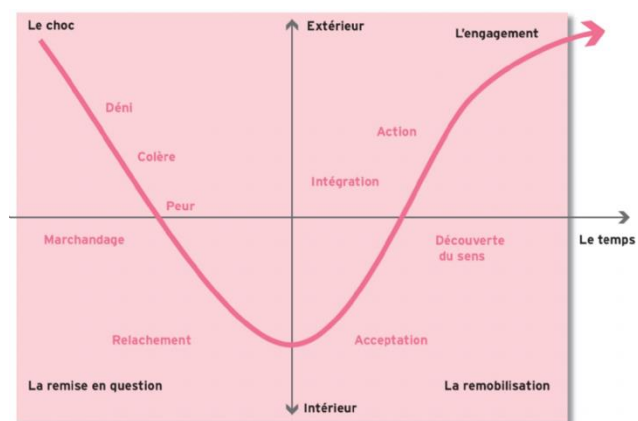
Nous retrouvons également la fusion d'acquisition concentrique. Cette fusion permet de réunir deux entités provenant de secteurs d'activités diversifiés mais entre lesquelles l'utilisation de liens technologiques et commerciaux peuvent être mis en valeur. (Leroy F. 2021)

Enfin, la fusion d'acquisition conglomerale est un type de fusion qui regroupe des entités exerçant dans des domaines complètement différents. La diversification des risques ainsi que la garantie d'une complémentarité géographique et/ou financière sont donc assurées entre les entreprises. (Leroy F. 2021)

1.2. La courbe du changement

Dans leur rapport en 2012, Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur ont pu constater qu'en Belgique, la majorité des organisations sont confrontées à des changements soit très fréquemment dans un espace-temps assez proche, à savoir avec souvent moins de cinq ans entre chaque changement. Soit la confrontation aux changements n'est pas fréquente mais celle-ci peut s'étendre sur la durée avec environ 10 ans pour atteindre l'accomplissement d'un changement. Cette fréquence ou durée de changement affecte physiquement et psychologiquement les travailleurs. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012)

Une courbe pour analyser et comprendre le parcours perceptuel que vit le travailleur lors d'un changement a été établie en 1960. (Werbrouck. 2022) Cette courbe initialement établie par Elisabeth Kubler-Rosse pour analyser les étapes du deuil, a été adaptée pour comprendre les réactions psychosociologiques des employés face au changement dans leur milieu professionnel. (Rico & Moissonnier. 2022)



Cette courbe se divise en quatre phases : le choc, la remise en question, la remobilisation et l'engagement. (Autissier & al. 2019)

La phase de choc marque le début du changement, lorsque l'organisation annonce les modifications à venir. (Autissier & al. 2019) Cette phase comprend :

Premièrement, le choc qui représente la surprise face à l'annonce. (Werbrouck. 2022) Deuxièmement, le déni qui fait ressortir l'incrédulité et l'inappétence d'admettre le besoin de changement, le refus de croire que le changement les concerne et va réellement être appliqué. (Rico & Moissonnier. 2022) Troisièmement, la colère qui est la perception du changement comme une perte de temps et d'argent, conduisant à de la résistance. (Agie & Goedseels. 2022) Et quatrièmement, la peur qui se présente sous forme de réticence de participer au changement en raison de l'incertitude quant aux résultats. (Rico & Moissonnier. 2022)

Ensuite, la phase de remise en question survient lorsque les employés doutent de la probabilité de réussite de leurs efforts face au changement. (Groetaers & Van Overstraeten. 2022) Cette phase inclut :

Le marchandage, qui est la négociation pour rechercher des avantages dans le changement plutôt que de résoudre le problème initial. (Rico & Moissonnier. 2022) Ainsi que le relâchement, qui se déroule lorsque les travailleurs prennent conscience que le changement est inévitable. (Rico & Moissonnier. 2022)

La phase de remobilisation est caractérisée par une mobilisation autour des changements réalisés et des émotions positives (Autissier & al. 2019). Cette phase englobe :

Premièrement, l'acceptation des décisions prises et la stimulation de la curiosité pour réussir le changement. (Rico & Moissonnier. 2022) Ensuite, la découverte du sens, qui est l'expérimentation des nouveautés au sein de l'organisation, menant vers l'engagement du changement. (Werbrouck. 2022)

Enfin, la phase de l'engagement implique un engagement des travailleurs envers leur environnement professionnel. (Werbrouck. 2022) Cette phase comprend :

Tout d'abord, l'intégration complète du changement dans le milieu du travail. (Werbrouck. 2022) Par la suite, l'action qui est la mise en place et l'ancrage du changement par les travailleurs dans le nouveau milieu professionnel. (Autissier & al. 2019)

Sur base de cette courbe du changement et au cours de la lecture de la théorie à ce sujet, il est possible de retrouver un certain nombre de sources qui présentent différents conseils et méthodes au niveau de la communication lors d'un lancement de changement au sein d'une organisation.

Les experts en communication d'entreprise, Agie S. et Goedseels E. (2022), conseillent aux gestionnaires de changement de communiquer de manière différente selon les étapes traversées par les employés. Lors des étapes de choc et de déni, il est important d'informer et de répéter l'information au personnel. De la colère au relâchement, il faut pratiquer l'écoute active pour expliquer le pourquoi et le comment de la situation. Enfin, durant les phases d'acceptation et d'intégration, il est important de soutenir et de célébrer les employés dans cette dynamique positive.

Maurice Imbert, spécialiste du management et de la communication organisationnelle, avec une expertise particulière dans l'amélioration des relations au sein des organisations, a articulé en 2015 les attentes communicationnelles des employés en fonction de leur état

émotionnel tout au long de la courbe du changement. Il explique que quand les salariés sont en colère, ils s'attendent à être écoutés. Lorsqu'ils sont submergés par la peur, ils recherchent du réconfort. Lors du relâchement, ils ont besoin de se sentir soutenus et entourés. Au fur et à mesure que la courbe commence à remonter et que la situation s'améliore, la phase de remobilisation commence et les salariés souhaitent un soutien continu. Enfin, au moment où l'engagement débute, ils espèrent un enthousiasme global communiqué par l'ensemble de l'équipe.

1.3. La résistance au changement

Comme nous parlons de restructurations au sein des organisations, il est possible de retrouver que les quatre auteurs de la recherche « *Vers une politique de communication interne* » (2012) ont indiqué que les restructurations organisationnelles sont de plus en plus courantes. De grands changements ayant pour effet de diminuer la main-d'œuvre et d'augmenter la charge individuelle de travail des « survivants¹ » sont devenus plus fréquents. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012)

Dans une vision contraire à celle décrite dans le rapport de 2012, un livre sur le bien-être au travail lors d'un changement (Reydet & Carsana, 2020) insiste sur l'importance d'intégrer la nature humaine dans l'équation de la gestion du changement en favorisant la résolution des problèmes. Cela permettra de diminuer les potentielles résistances qui peuvent survenir tout au long du processus du changement.

Si la communication n'a pas été suffisamment efficace pour anticiper la résistance, il est important pour les communicants de comprendre la raison spécifique de la résistance au changement. Une fois le type de changement identifié, le communicant peut établir une solution adaptée pour favoriser une transition plus fluide et plus réussie vers le changement. (Werbrouck. 2022)

Il est essentiel de ne pas dénigrer la résistance au changement car ce phénomène est un signe naturel qui indique que les employés ont digéré le choc de l'annonce du changement. (Ricou & Moissonnier. 2022) Souvent, la résistance ne s'oppose pas au changement à proprement parler, mais aux conséquences qu'elle entraîne, comme le risque d'une surcharge de travail. (Guilmot. 2016)

Ci-dessous se trouvent diverses raisons pour lesquelles les individus peuvent résister au changement, ainsi que des solutions communicationnelles clés correspondantes pour chacune d'elles. (Werbrouck. 2022)

L'incompréhension : lorsqu'un individu n'a pas l'information nécessaire pour adopter un changement ou si le changement porte à confusion suite à sa complexité, l'employé peut se retrouver résistant face à cela. La solution est d'améliorer la communication pour que l'information nécessaire soit accessible à tous les employés. (Werbrouck. 2022) (Ricou & Moissonnier. 2022)

Dysfonctionnement : le changement pourrait faire émerger un problème fonctionnel qui empêcherait l'employé d'adopter le changement, notamment le manque de matériel, le manque de temps, etc. Dans ce cas, il est recommandé de résoudre le problème survenu. (Werbrouck. 2022)

¹ Les « survivants » est le terme utilisé pour faire référence aux membres du personnel qui restent dans l'organisation malgré le changement et la restructuration.

Conviction : les croyances personnelles sont un autre obstacle majeur qui peut empêcher un employé d’embrasser le changement ; par exemple, si le projet va en contradiction avec les valeurs et les sens apportés par l’employé à son travail. Afin d’y remédier, il est utile de rendre le changement plus attrayant et amusant, de présenter des modèles de rôle ou alors de montrer des exemples de succès. (Werbrouck. 2022) (Ricou & Moissonnier. 2022)

Inconsistance : un manque de cohérence ou d’équité interne peut être observé, cela pourrait empêcher les employés d’adopter le changement. Il est recommandé d’adopter une attitude de Leader comme solution. (Werbrouck. 2022)

Inconfort : si le changement imposé génère une perte de confort, la solution adéquate est de développer de nouvelles solutions qui maintiennent le confort tout en soulignant la valeur du changement par rapport à ce petit inconfort. Cette perte de confort peut notamment être liée à la peur de l’inconnu ou à la perte de contrôle dans le milieu professionnel familier à l’employé. (Werbrouck. 2022)

Social : les impacts sociaux perçus négativement par l’employé peuvent provoquer une réticence au changement. Ces impacts sociaux peuvent comprendre la perte de relations sociales, la remise en cause d’acquis sociaux tels qu’un changement de salaire ou un statut hiérarchique par exemple. Il est possible d’atténuer cette réticence par des réponses sociales appropriées en rétablissant la confiance de l’employé et en le rassurant par exemple. (Werbrouck. 2022) (Ricou & Moissonnier. 2022)

Compensation : il est possible que les employés attendent une forme de compensation afin d’accepter le changement. Il est donc nécessaire de mettre en place un système de négociation avec eux. (Werbrouck. 2022)

Pouvoir de décision : une personne concernée par le changement pourrait souhaiter avoir un pouvoir de décision dans le processus de changement plutôt que de se voir imposer une décision toute faite. L’écoute, l’implication et la co-crédation sont des solutions qui peuvent aider à surmonter cette rdsistance. (Werbrouck. 2022)

Toutes ces rdsistances diverses peuvent se retrouver dans la courbe du changement, au niveau des deux premières phases, à savoir le choc et la remise en question. Ce sont des éléments qui freinent, de façon directe ou indirecte, la mise en œuvre du changement. (Ricou & Moissonnier. 2022) En comprenant ces diverses sources de rdsistance, il est envisageable de mettre en place des stratégies de communication efficaces pour encourager le changement auprès des employés et faciliter la transition. (Werbrouck. 2022)

2. LES ACTEURS DU CHANGEMENT

Comme expliqué en début de chapitre, il est important de s’arrêter un instant sur les différents acteurs au cœur du changement afin de les prendre en compte dans la deuxième partie de ce travail en fonction de leur importance. En effet, ces personnes jouent des rôles importants dans la communication et la gestion du changement.

Selon Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012), il existe de nombreux acteurs lors de la communication d’un changement, notamment les parties prenantes internes, employés, cadres, ceux qui partent, les survivants, juristes, direction, syndicats, communicants, etc.

Toutefois, vu que la recherche est axée sur le ressenti des employés, nous allons nous limiter aux acteurs internes proches des employés lors d'un changement, à savoir le directeur, le manager et les employés eux-mêmes. (Gillis.2018)

2.1.La direction

En cas de changement, un manque absolu de la communication de la part de la direction peut mener à un aspect désastreux pour l'organisation ainsi que pour le bien-être du personnel. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012) En effet, le directeur joue un rôle crucial dans la communication du changement. C'est à lui d'annoncer le changement en expliquant les raisons de celui-ci ainsi que les objectifs et résultats recherchés. (Gillis. 2018) La communication émanant de la direction est une composante non négligeable de la stratégie organisationnelle et de son bon fonctionnement car celle-ci assure que toutes les parties prenantes soient au courant du changement. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012)

Il est donc indispensable que le directeur apporte une grande importance à la communication. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012) Une communication qualitative provenant de la direction permet de réduire l'incertitude ressentie par les employés et augmente leur bien-être au travail. Cela diminue également les possibles intentions de démission de la part des employés. (Gillis. 2018)

Il est également primordial pour la direction de privilégier la communication en face-à-face lors de l'annonce du changement. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012) Cette rencontre entre la direction et les employés est considérée comme une communication *riche* et préférée par les différents membres internes. Grâce à la communication en face-à-face, les employés sont capables de comprendre les symboles et indices non verbaux véhiculés. Par ailleurs, ils peuvent se sentir intégrés dans l'organisation grâce à cette communication, source de satisfaction, qui a le pouvoir de transmettre une grande quantité d'informations. (Werbrouck. 2022)

Le dirigeant n'est pas seulement essentiel lors de l'annonce du changement, il lui est conseillé de créer des contacts réguliers et des occasions de dialogue social avec les employés. La possibilité de s'exprimer et de recevoir des réponses aux questions permet d'encourager un sentiment de responsabilité partagée dans l'engagement du processus de changement ainsi que d'anticiper toute propagation de rumeurs qui pourrait causer de la résistance. (Gillis.2018)

Dans leur rapport de 2012, Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur ont identifié un ensemble de qualités recommandées pour un dirigeant à savoir la capacité à établir des objectifs précis, l'honnêteté, la compétence pour argumenter de manière convaincante, la patience nécessaire pour rappeler constamment les objectifs, l'accessibilité et la capacité à poser des actions significatives et symboliques.

2.2.Le manager

Les managers sont des acteurs clés dans le changement organisationnel. Ils ont pour rôle non seulement d'accepter et d'adopter le changement comme tous les employés mais ils ont également un devoir de gestion de projet et de gestion d'équipe. (Imbert. 2015) En effet, auparavant le manager était seulement un simple relais entre la direction et les employés, tandis qu'aujourd'hui il est considéré comme une aide précieuse dans la réalisation du changement. (Autissier & al. 2019)

Afin de garantir un déroulement du changement cadencé, il est crucial pour le manager d'être capable de donner du sens au changement qui lui est imposé. Par la suite, il pourra se concentrer sur son équipe et soutenir ses employés pour surmonter le changement également. (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas. 2018) Pour aider lors d'un changement, un manager a besoin d'une excellente maîtrise de sa profession ainsi que certaines compétences essentielles à savoir leadership, aisance relationnelle, capacité coopérative, prise d'initiatives, esprit décisionnel, etc. (Imbert. 2015) En outre, une créativité chez le manager est indispensable afin qu'il trouve de nouvelles façons d'impliquer et de faire adhérer les employés de son équipe au changement. (Autissier & al. 2019)

Ces acteurs ont une proximité plus grande avec les employés. Ce lien plus direct et informel permet aux managers de connaître et de gérer plus efficacement les attentes et besoins des employés. (Gillis. 2018) Toutefois, cette proximité veut également dire que les managers font face aux réactions intenses des employés. C'est donc à eux de traduire les objectifs stratégiques et de faire preuve de transparence et d'honnêteté, même dans des situations où ils ne détiennent pas toutes les informations et/ou réponses. Afin d'aider les managers à améliorer leurs compétences, des formations préparatoires à la mise en œuvre du changement ainsi qu'un soutien continu pendant la phase de communication sont grandement recommandés. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012)

2.2.1. Kotter

John Kotter est un professeur connu grâce à ses connaissances en matière de leadership et de changement. Il est l'un des premiers à s'intéresser au changement et à se questionner sur le rôle et l'importance des managers dans la mise en place d'un projet qui amène le changement. (Jaillot.2020) En effet, il affirme que le changement est influencé à 67% par la relation entretenue par le manager avec son équipe. (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas. 2018)

Il a établi un modèle unique, composé de quatre phases et huit étapes. Ce modèle permet de mieux préparer les acteurs au changement ainsi que les aider à adhérer et accepter ce changement. (Vas.2020) La différence entre ce modèle et tant d'autres est que celui-ci met l'accent sur le manager et plus spécifiquement sur son comportement et son attitude. (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas. 2018)

Alors que Kotter insiste sur l'importance de suivre les huit étapes de manière successive, les réalités organisationnelles d'aujourd'hui exigent davantage d'agilité et de flexibilité, c'est-à-dire une approche non linéaire. Par ailleurs, il a été constaté que cette démarche convient davantage à des approches spécifiques telles que des situations de fusion ou de restructurations organisationnelles. (Vas. 2020)

2.3.Les employés

Les employés sont des destinataires de la communication du changement. Ils prêtent d'ailleurs une attention spéciale à la manière dont la direction et le manager communiquent par rapport au changement et les étapes qui vont suivre. (Gillis. 2018) C'est pour cela que Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012) soulignent qu'une communication inadéquate ou insuffisante peut rapidement provoquer un sentiment d'ignorance et d'isolement ainsi que de l'impuissance chez les employés.

De plus, comme nous l'avons déjà abordé à de multiples reprises au travers de ce rapport, il est essentiel d'impliquer les employés dans le processus du changement. Une solution pour appliquer cette implication des employés est de leur proposer de s'exprimer afin

d'éviter la propagation de rumeurs. En effet, les échanges d'informations entre collègues sont inévitables, il faut donc s'assurer que les informations circulantes soient correctes. (Gillis.2018)

Nous pouvons donc conclure que les employés jouent un rôle clé lors d'un changement organisationnel en raison de leur participation au processus de l'application du changement. Ceci est d'autant plus d'actualité étant donné que les entreprises contemporaines sont de plus en plus complexes. (Guilmot. 2016)

3. LES EMPLOYÉS ET LEUR BIEN-ÊTRE

Au vu du lien entre la performance des salariés au travail et leur bien-être, il est donc indispensable de mettre l'accent sur ce bien-être au travail afin que les employés s'impliquent davantage dans le processus en tant que membres essentiels du changement. (Werbrouck.2022)

Nous avons vu dans un chapitre précédent qu'une attention spécifique devait être portée sur le bien-être lors de la communication socialement responsable afin de prendre en compte l'aspect humain qui se situe au cœur de l'organisation du changement.

Pour ce faire, il est important de déterminer ce qu'est ce bien-être des travailleurs.

Le bien-être au travail est repris par Huet C, Hohou G. et Thomas L. (2020) comme étant un sentiment collectif et/ou individuel qui comprend l'atmosphère, les conditions et aménagements au travail, les valeurs et la culture de l'organisation, le sens de l'engagement, le niveau de responsabilité et d'autonomie octroyé ainsi que l'égalité et la reconnaissance de travail accompli par chacun.

Les éléments qui influencent le bien-être des travailleurs peuvent être classés en deux catégories. D'un côté, nous pouvons retrouver le bien-être au travail *hédonique*, il reprend une recherche personnelle de l'individu qui poursuit l'augmentation d'un plaisir et des émotions positives au sein de son travail. De l'autre côté se trouve le bien-être au travail *eudémonique*, c'est-à-dire la poursuite du sentiment d'appartenance à l'organisation et le développement de relations avec les autres membres au travail. (Reydet & Carsana. 2020)

Ce bien-être au travail des employés fait partie des fondements des objectifs de la communication interne. (Werbrouck. 2022)

Toutefois, il a été prouvé qu'une restructuration peut entraîner diverses répercussions sur les employés et de nouvelles formes ayant un effet néfaste au bien-être peuvent se manifester sous forme d'indications physiologiques et émotionnelles, notamment un stress excessif. (Remoussenard-Pourquier & Ansiau. 2014)

De fait, les quatre chercheurs Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012) avaient déjà constaté qu'en période de changement, les employés font l'objet de peu de considération. Ce n'est que dans les années 80/90 que le facteur humain commence à prendre de l'ampleur dans le monde du travail et que la communication commence à jouer un rôle de premier plan pour aider au changement.

Cependant, cette dernière décennie, une augmentation des articles et des recherches sur l'impact et l'importance du bien-être au travail est apparue. Huet, Rohou et Thomas (2020) démontrent au fil de leur livre qu'il est bel et bien possible de réunir les besoins sociaux et des performances économiques.

En effet, au fil des années, une certaine évolution de la relation au travail peut être perçue. La communication interne et du changement est davantage plus réfléchie afin d'inclure les effets du changement que pourraient ressentir les travailleurs. Cette évolution et

l'élaboration de ce nouvel accent porté sur le ressenti des travailleurs se focalisent sur l'aspect humain et peuvent ainsi servir de base pour la mise en place d'une communication lors d'un changement au sein d'une organisation avec comme optique de maintenir le bien-être au travail des employés. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur, 2012)

De plus, Reydet S., chercheuse en marketing RH dans le domaine du bien-être, et Carsana L., chercheuse en sciences de gestion dans le domaine du comportement du consommateur (2020), ont dédié une recherche dans le but d'explorer les effets du changement organisationnel sur le bien-être ressenti par les membres concernés.

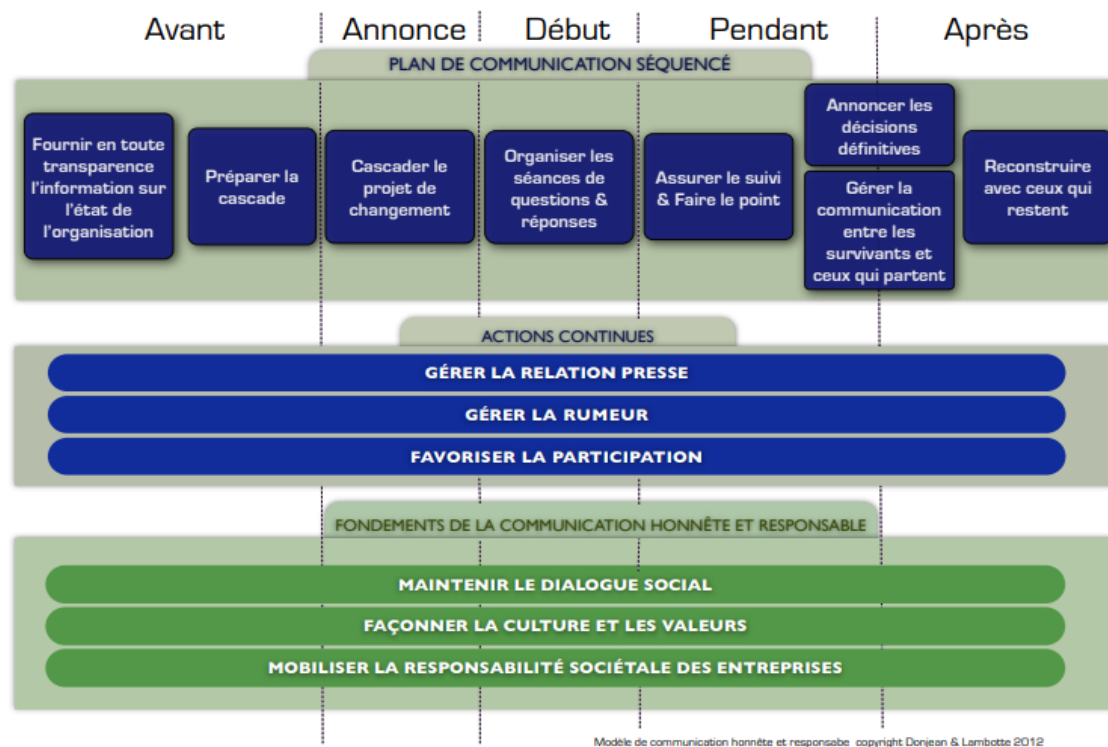
En ce qui concerne ce bien-être au travail, il est possible de remarquer que dans les PME, les dirigeants paraissent fort sensibilisés en cette matière pour les salariés en leur proposant un environnement de travail opportun et en s'assurant d'être à disposition pour les écouter. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

Le bien-être au travail est donc à la fois bénéfique pour les employés qui se sentent heureux dans leur environnement professionnel, ainsi que pour le bon fonctionnement général de l'organisation qui bénéficie de la motivation et des bonnes performances exercées par les employés. (Werbrouck. 2022)

C'est pour cela qu'il est important d'analyser et de mettre en place certaines méthodes spécifiques en matière de bien-être en milieu de travail lors d'une période de changement. (Remoussenard-Pourquier & Ansiau. 2014)

LE MODÈLE DE COMMUNICATION HONNÊTE ET RESPONSABLE

À ce stade du rapport, nous arrivons au modèle de communication honnête et responsable établi par les chercheurs Donjean et Lambotte en 2012. Celui-ci semble clé dans la mise en place d'un plan de communication parfait pour une organisation qui fait face au



changement.

Celui-ci est représenté en 3 niveaux.

1. LES FONDEMENTS DE LA COMMUNICATION HONNÊTE ET RESPONSABLE

Tout d'abord, le 1er niveau, c'est-à-dire les fondements de la communication honnête et responsable.

Les auteurs ont identifié trois fondements à cette communication spécifique, notamment l'importance de maintenir le dialogue social, la nécessité de forger la culture et les valeurs organisationnelles ainsi que le besoin de la mobilisation de la responsabilité sociétale des entreprises. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

En effet, afin de développer une stratégie de communication authentiquement reconnue comme honnête et responsable, celle-ci doit se baser sur une politique RSE qui comporte plusieurs caractéristiques, à savoir mobiliser et maintenir un dialogue à 100% clair et transparent au sujet de tous les enjeux stratégiques de l'organisation avec les membres clés concernés. Une autre caractéristique est d'assurer que la communication envisage de façon intégrante la vision et le plan organisationnel de l'entreprise. De plus, l'entreprise doit être consciente de ses responsabilités et doit communiquer en fonction de cela afin d'avoir un effet socialement positif, une incidence réelle et vérifiable, ainsi qu'un impact

durable sur l'ensemble de sa communauté. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

De fait, nous avons déjà analysé la théorie sur la communication socialement responsable précédemment et avons constaté son indispensabilité au sein des organisations. (Cfr. [La communication socialement responsable](#))

Cette communication spécifique permet également aux organisations de relayer leurs engagements sociétaux autour de leurs propres valeurs et de leur culture. (Capelli, Guillot-Soulez & Sabadie. 2015) Ces valeurs sont déterminantes pour une meilleure gestion de la communication organisationnelle. (Aron & Chtourou. 2014) Une certaine identité sociale se façonne tout en créant du sens, dans laquelle les employés peuvent se retrouver en encourageant leur confiance en soi dans le monde du travail ainsi qu'en créant une solidarité et une implication par rapport à leur employeur. (Capelli, Guillot-Soulez & Sabadie. 2015) (Décaudin et Igalens. 2017) Un équilibre réfléchi entre la communication sociétale et les valeurs/culture conduit donc également au bien-être au travail de l'employé. (Aron & Chtourou. 2014)

2. LES ACTIONS CONTINUES

Le deuxième niveau du modèle de communication honnête et responsable concerne les actions continues. Ce sont des actions à appliquer pendant toute la durée du changement, c'est-à-dire les cinq phases établies par les chercheurs : avant, annonce, début, pendant, après. Ces actions nécessitent beaucoup de gestion, notamment la gestion de la relation presse et des rumeurs. Il faut également encourager les travailleurs à participer au changement. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012)

La volonté de participer au changement provient de la communication interne et socialement responsable, qui est impérative pour l'adhésion aux valeurs et à la culture de l'organisation. (Aron & Chtourou. 2014) En outre, maintenir une communication constante est crucial dans l'entretien des relations avec les parties prenantes internes (et externe par la suite) même en l'absence de nouvelle actualisation dans le changement. (Libaert. 2017),

Il est important de noter que la presse a tendance à être moins critique à l'égard du premier émetteur de l'information. Il est donc capital de communiquer rapidement car les informations circulent de plus en plus vite et avec beaucoup de facilité de nos jours. Cette communication doit être faite avec un but précis, sachant que ce sont les premiers mots prononcés qui auront le plus grand impact. (Groetaers & Van Overstraeten. 2022)

Cependant, il est indispensable d'informer en premier les parties prenantes internes à l'organisation concernant le changement afin qu'ils ne l'apprennent pas par des tiers comme la presse. (Libaert. 2017) Ce fut le cas en 1997, quand les travailleurs de Renault ont appris le licenciement de 3100 personnes par les médias. (Werbrouck. 2022) En outre, une communication tardive est l'une des principales sources des rumeurs. (Libaert. 2017) En effet, l'absence d'informations ressentie par les salariés peut se transformer involontairement dans des rumeurs créées par le biais de leurs propres idées faites ou par la transmission de celles des autres. (Gilis. 2018) C'est pourquoi, même si une information est partielle, assurer une communication honnête et transparente est toujours mieux que le silence. (Libaert. 2017)

La communication, qui prend en compte les actions continues, agit comme un outil qui rassemble tous les membres de l'organisation autour d'une vision commune du changement. Pour mettre en place ces actions continues, il est essentiel de diffuser les

informations exactes sur le changement afin de réduire les incertitudes et dès lors d'éviter l'apparition de rumeurs et une perte de contrôle des informations diffusées par les médias. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012) (Gilis. 2018)

3. PLAN DE COMMUNICATION SÉQUENCÉ

Le plan de communication est le dernier niveau du modèle. Selon Autissier A., Moutot J-M., Johnson K. et Metais-Wiersch E. (2019), un groupe composé d'experts, de docteurs, de professeurs et de spécialistes affirme que le plan de communication est un outil incontournable pour mener le changement et la transformation dans une organisation. Cet outil permet d'identifier les actions communicationnelles à mener tout en s'appuyant sur les messages clés à mettre en avant, et de répartir ces actions dans un espace-temps réfléchi en fonction des différentes cibles.

Donjean et Lambotte (2012) ont séquencé leur plan de communication en huit actions réparties dans un espace-temps de cinq phases relatives au changement ; avant, annonce, début, pendant, après.

Dans la phase *avant* changement, il est possible de retrouver les deux premières actions.

Premièrement, présenter des renseignements transparents au sujet de la situation de l'organisation. Deuxièmement, préparer l'organisation à une rupture temporelle entre la phase de *l'avant* changement et *l'annonce* du changement. (Donjean & Lambotte. 2012)

Par la suite, l'organisation entre dans la phase d'*annonce* du changement durant laquelle se déroule la troisième action du plan, qui consiste à annoncer le changement à travers un ensemble d'événements, de gestes et de paroles. (Donjean & Lambotte. 2012)

Il est intéressant de s'arrêter un instant sur cette phase. Thierry Libaert (2017) a développé un plan de communication dans le cadre d'une fusion et explique que lors de cette annonce de fusion d'acquisition, il est indispensable d'intégrer quelques informations dans le message telles que la nouvelle ambition de projet ainsi que les moyens pour aboutir à ce changement, administrer les nouvelles parties prenantes internes à l'organisation, etc.

Dans la phase de *début* du changement, une quatrième action doit être mise en œuvre. En effet, à ce stade du modèle, les communicants doivent mettre en place des sessions de questions-réponses afin d'encourager les travailleurs à s'exprimer pour permettre par la suite d'éclaircir toute incertitude. (Donjean & Lambotte. 2012)

Durant cette phase, Thierry Libaert (2017) rejoint le besoin de question/réponse invoqué dans le plan de communication séquencé. Cet auteur souligne l'importance de mobiliser et réunir toutes les parties prenantes internes concernées par la fusion pour s'assurer que les messages émis sont bien compris et pour recueillir des retours en temps réel au cours de l'évènement.

Ensuite il est possible de trouver la phase *pendant* du changement. Celle-ci se compose d'une action ainsi que de deux autres actions qui se répartissent sur deux phases différentes. Il faut d'abord faire part au personnel de l'évolution de la situation organisationnelle. A posteriori, il faut faire connaître les décisions finales ainsi que gérer la communication entre les personnes qui restent au sein de l'organisation et celles qui la quittent. Cette dernière double action se fait entre la phase *pendant* et *après* le changement. (Donjean & Lambotte. 2012)

Enfin, nous arrivons à la dernière phase de la communication du changement, la phase *d'après* le changement. Lors de cette phase, il est important de créer de nouvelles valeurs

et une nouvelle culture, ainsi que de mettre sur pied un projet susceptible de motiver les personnes qui restent. Par ailleurs, il est indispensable d'aider les travailleurs à comprendre le pourquoi du choix des mesures et des décisions exécutées au cours du changement. (Donjean & Lambotte. 2012)

Thierry Libaert (2017), comme beaucoup d'autres auteurs que nous avons pu lire au cours de cette recherche, souligne l'importance de célébrer la réussite du changement dans la dernière phase. Celle-ci ne semble pas être invoquée dans le modèle établi par Donjean et Lambotte (2012). Monsieur Libaert (2017) souligne également, dans cette dernière phase, le besoin de créer un dialogue entre tous les membres de l'organisation.

3.1. Le modèle de Lewin

Kurt Lewin, considéré comme le fondateur de la psychologie sociale, introduit au sein des organisations une approche psychosociologique axée sur la dynamique de groupe. Dès lors, les salariés peuvent donner un sens aux interactions qu'ils ont les uns avec les autres. Lewin conclut donc que les liens sociaux créés au sein de l'organisation donnent un sens au travail des salariés et contribuent ainsi à améliorer leurs performances.

Par la suite, Lewin développe un modèle stratégique du changement qui se fait en trois phases. Aujourd'hui, ce modèle est considéré comme un modèle classique dans la gestion du changement. (Renard. 2021)

Ces trois phases de changement - le dégel, la transition et le regel - sont applicables lors d'un changement organisationnel. (Gillis. 2018)

Bien que le modèle de Lewin soit une contribution incontestable à la compréhension du processus de changement (Gillis.2018), celui-ci a été critiqué à de nombreuses reprises pour son approche linéaire qui ne tient pas compte de la possibilité de chevauchement des phases. De plus, compte tenu de la modernisation des organisations actuelles, le changement est constant et la cristallisation est un concept de plus en plus difficile à maintenir et à définir. (Autissier, Dvandangeon-Derumez, Vas. 2018)

Donjean, Lambotte et les autres auteurs du rapport de 2012 ont également mis en avant le manque de communication interpersonnelle dans le modèle de Lewin. En effet, celui-ci prend peu en compte l'aspect humain.

Toutefois, encore actuellement, d'autres auteurs utilisent toujours comme fondement, le modèle de Lewin et ses trois phases, mais la prise en compte du côté humain est très souvent intégrée.

Thierry Libaert (2017), indique qu'un plan de communication du changement suit le modèle déterminé par Lewin. Toutefois, il souligne que lors de la première phase, il est crucial de justifier le besoin de changement en démontrant que l'entreprise est capable de conduire et réaliser ce changement, tout en fournissant le support nécessaire aux employés pour acquérir et améliorer les compétences requises pour ce changement. La seconde phase nécessite une communication avec davantage de détails et de soutien concernant le niveau d'engagement et de participation attendu. Par ailleurs, chaque message émis doit être adapté en fonction de la cible et de l'objectif de l'information. Enfin, la dernière phase sollicite une communication centrée sur la pérennité et l'adaptation du changement, tout en célébrant l'accomplissement de ce dernier.

Deux auteurs, Mahé de Boislandelle et Estrève (2015), se sont intéressés à la fusion d'acquisition en PME en utilisant également la base du modèle de Lewin.

Selon eux, dans le cas d'une fusion, la première phase de dégel, est la période de préparation. C'est un moment où l'entreprise acquise et l'acquéreur échangent leurs intentions. Si les attentes, compétences et ressources correspondent pour chaque partie, la fusion d'acquisition peut être formellement conclue. Une annonce peut alors être émise aux salariés, les informant de l'acquisition. La deuxième phase est une période d'initiation, de coopération et d'expérience entre les deux entités afin d'assurer une transition harmonieuse et bénéfique pour l'ensemble des collaborateurs. La troisième phase, le regel, est la période de prise en main par l'acquéreur. Le nouveau dirigeant assume ses nouvelles responsabilités tout en cristallisant la nouvelle identité psychosociale de l'organisation. (Mahé de Boislandelle & Estrève. 2015)

3.2. D'autres modèles de communication de changement

Il est important d'insister sur le fait que ces deux modèles de communication ne sont qu'une petite partie parmi tant d'autres.

Nous pouvons notamment mentionner la méthode SCARF, développée par David Rock en 2008. Il s'agit d'une méthode en cinq étapes qui favorise la collaboration avec les autres travailleurs tout en cherchant à les influencer. (Werbrouck.2022)

Nous pouvons également citer la méthode ADKAR. Ce modèle a été établi il y a environ vingt ans par le chercheur Jeff Hiatt, après avoir étudié le changement dans plus de 700 organisations. Aujourd'hui, ce modèle composé de cinq phases, est mis en place par des milliers de gestionnaires du changement à l'échelle mondiale. (Werbrouck.2022)

PARTIE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE

LA PROBLÉMATIQUE

Nous nous sommes intéressés aux différentes terminologies de la communication. Dans toutes ses formes, la communication est indispensable pour assurer l'efficacité et la responsabilité des organisations. (Gérard & Jézéquel. 2019) La communication interne est nécessaire pour favoriser l'intégration et le dialogue honnête et responsable. (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur. 2012) Tandis que la communication du changement permet d'informer, guider et donner du sens au changement. (Gérard & Jézéquel. 2019) Enfin, la communication socialement responsable met en avant le bien-être des salariés et vise à respecter les personnes impliquées dans le changement. (Autissier & al. 2019)

Nous nous sommes également penchés sur la particularité des petites et moyennes entreprises et les spécificités qui les accompagnent en termes de communication et de changement. On estime que le capital humain au sein de ces organismes est leur meilleure ressource pour la gestion du changement. (Gillis. 2018) Bien que l'absence de procédures formelles soit reconnue comme un grand défi pour les PME, la proximité ressentie, les valeurs mises en avant ainsi que leur flexibilité sont des atouts indéniables en matière de changement. (Boubakary. 2020)

Par la suite, nous avons réalisé des recherches sur le changement organisationnel en mettant un point d'attention sur les fusions d'acquisition. Sur base de la littérature, nous avons pu constater à quel point la communication est indispensable en période de changement car une mauvaise gestion pourrait entraîner des répercussions graves sur le bien-être des travailleurs. (Donjean, Hambursin, Lambotte & Scieur. 2012) Afin d'améliorer cela, les résistances nécessitent d'être vaincues, les salariés doivent être amenés à participer et l'acceptation du changement doit être promu. (Werbrueck. 2022) Tout cela aura un impact sur la performance des employés, l'atmosphère ressentie sur le lieu de travail, ainsi que d'autres facteurs tels que l'autonomie, la reconnaissance, etc. (Imbert. 2015) C'est pourquoi nous avons également regardé en quoi la direction, les managers et les employés jouent des rôles clés dans la gestion du changement. (Gillis. 2018) Le tout nous indique qu'il est essentiel que les stratégies de communication interne au cours du changement tiennent compte de l'aspect humain et mettent l'accent sur le maintien du bien-être en milieu professionnel. (Remoussenard-P. & Ansiau. 2014)

Pour finir, nous avons analysé attentivement un modèle de communication honnête et responsable rédigé par Donjean et Lambotte (2012). Ces derniers mettent l'accent sur trois phases principales : les fondements de la communication, les actions continues et un plan de communication séquencé. Ce modèle met en avant différents aspects notamment la gestion de rumeurs, l'importance de prôner la participation des travailleurs, le maintien du dialogue social, l'importance de la culture et les valeurs, etc.

Au fil de ce rapport, nous avons pu constater que les études traitant le changement dans des PME sont encore rares. Cela éveille donc notre curiosité à des stratégies de communication interne socialement responsables dans un contexte de fusion d'acquisition de PME. Lorsque nous parlons de changement organisationnel, l'aspect humain est trop souvent négligé. Ce mémoire vise à comprendre comment les employés vivent le changement. La question sur laquelle nous nous retrouvons est alors : **Lors d'un changement au sein d'une organisation, comment ces changements sont-ils perçus et vécus par les employés des organisations et qu'est-ce que les PME pourraient mettre en place en termes de communication afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs ?**

MÉTHODOLOGIE

1. ETUDES DE CAS

Pour répondre à la question de recherche, nous nous sommes rendus dans une PME pour laquelle j'ai travaillé et qui a justement suscité ma curiosité sur la communication du changement. En effet, nous nous sommes penchés sur l'acquisition de Mondial Textiles par Mondial Tissus. Nous nous sommes intéressés aux employés de Mondial Textiles qui se trouvaient dans un cadre professionnel de PME et qui se sont vus projetés dans une grande entreprise lors de la fusion.

En juin 2021, Mondial Tissus, une grande entreprise française, a racheté Mondial Textiles, une ancienne PME belge. Lors de cette fusion d'acquisition, les 8 magasins et 49 employés de Mondial Textiles sont passés sous le contrôle de l'acquéreur et ont été rebaptisés Mondial Tissus. (Communication personnelle, employé Mondial Tissus. 16 mai 2023)

Comme l'indique le nom de l'entreprise, Mondial Tissus vend toutes sortes de tissus différents et offre également divers services de confection. Il est possible de retrouver du tissu au mètre, un nombre inimaginable d'accessoires et outils de couture dans une grande mercerie, ainsi qu'un service de confection sur mesure de tentures, coussins, housses, etc. (Communication personnelle, employé Mondial Tissus. 16 mai 2023)

Mondial Textiles était anciennement composé de 8 magasins dispersés dans toute la Belgique et comptait 49 employés. Depuis la fusion d'acquisition, Mondial Tissus est maintenant composé de 121 magasins, la majorité se trouvant en France avec l'exception des 8 magasins situés en Belgique. (Communication personnelle, employé Mondial Tissus. 16 mai 2023)

Nous avons sélectionné cette étude de cas car Mondial Textiles, une petite entreprise familiale, s'est transformée en une grande entreprise. Cette situation permettra de vérifier si les différences observées dans la théorie sont véritablement ressenties par les membres du personnel qui quittent le cocon d'une PME.

2. RÉCOLTE DES DONNÉES

Cette interrogation venant du terrain, nous avons jugé opportun de l'explorer davantage dans l'optique d'obtenir une vision plus complète.

Pour ce faire, nous avons mené des entretiens semi-directifs dans quatre magasins. Nous avons pu interviewer deux types d'employés : des gérants de magasin et des conseillers en vente. Ces acteurs du terrain ont partagé avec nous leurs expériences personnelles du changement.

Cette méthode de collecte de données vise à comparer les différentes perspectives du changement à travers une analyse transversale. Les perspectives examinées incluent : celle de chaque travailleur individuel, en lien avec la théorie développée précédemment, celles des deux profils différents, ainsi que celles des différentes équipes et régions.

Grâce au temps que les acteurs nous ont consacré en participant à ce mémoire, nous avons pu tirer des informations afin d'enrichir la partie empirique du mémoire ainsi que la partie théorique.

Toutes ces informations fournies ont pu m'aider à prendre du recul sur ma propre implication personnelle au sein de l'organisation et me faire adopter une vision plus objective de la situation.

2.1.Interviewés

Nous avons eu l'opportunité d'interviewer trois gérants de magasins, perçus comme les managers, ainsi que trois conseillers en magasin. En temps normal et sans imprévu, nous étions censés interviewer deux personnes de chaque magasin. Toutefois, un burn-out et une hospitalisation ont limité nos ressources en dernière minute.

Lors des interviews, nous avons promis l'anonymat des collaborateurs dans l'espoir qu'ils soient le plus ouvert et transparent possible tout au long des questions. C'est pourquoi, tout au long de l'analyse, nous parlerons des intervenants au masculin afin de ne rien révéler.

Il est important de se rendre compte que les six personnes interviewées ne constituent qu'un petit échantillon sur les 49 employés en Belgique. Néanmoins, les interviewés ont été très honnêtes et ouverts lorsqu'ils partageaient leur vécu du changement. Cela nous a permis de récolter assez d'informations précieuses, afin de réaliser un écrit de qualité dans le cadre de ce mémoire.

Nous ne pensons pas qu'il aurait été utile d'interviewer davantage de personnes car nous sommes arrivés à la saturation des résultats, c'est-à-dire que lors des dernières interviews, il était possible de remarquer que presque aucune nouvelle donnée n'était mise en lumière.

Une réflexion a également été menée pour définir quels magasins seraient les plus pertinents à interviewer. Cependant, nous n'allons pas indiquer les raisons pour lesquelles nous avons opté pour ceux-ci afin de garder leur localisation anonyme également.

La prise de contact s'est faite au sein des magasins même. Je me suis rendue sur place pour me présenter et expliquer le cadre de mon mémoire. Par la suite, une date a été fixée pour que je puisse revenir et les interviewer. Certains ont accepté d'utiliser leur temps de midi pour participer au mémoire, tandis que d'autres personnes ont préféré réaliser l'entretien pendant leur temps de travail. Chaque arrangement a été organisé avec l'accord du manager. Ces interviews se sont à chaque fois déroulées au sein du magasin dans lequel les intervenants travaillaient.

2.2.Guide d'entretien

Deux guides d'entretien ont été élaborés afin de distinguer les deux profils interviewés.

Le premier était destiné aux employés, tandis que le second a été conçu pour poser aux managers les mêmes questions qu'aux employés, car il est également important de comprendre leur expérience du changement. Toutefois, certaines questions ont été reformulées et d'autres ont été ajoutées afin de comprendre comment le manager avait géré certaines étapes clés dans la gestion du changement et l'importance qu'il accordait à la communication.

Les entretiens étant semi-directifs, et en fonction de ce que les intervenants avaient à raconter, ceux-ci duraient en moyenne 45 minutes à une heure. Aucune contrainte ou restriction de temps n'avait été imposée afin de vraiment laisser les intervenants s'exprimer.

Si nous nous concentrons sur les guides d'entretien, il est possible d'observer un clivage sur trois parties : le contexte du changement, le ressenti des individus et enfin les étapes du changement. Les trois parties du questionnaire ont mis un point d'honneur sur la communication afin de comprendre son rôle au sein du changement vécu.

DESCRIPTION ET ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce mémoire étant réalisé dans le cadre d'un Master en Communication mettra un point d'honneur à analyser ce domaine tout au long de la fusion-acquisition de Mondial Textiles par Mondial Tissus.

Il est important de souligner que les entretiens ont soulevé de manière unanime un manque inconcevable de communication. À la suite de cette mauvaise gestion de la communication, le changement n'a pas été facile pour toute l'équipe.

1. LE CONTEXTE DU CHANGEMENT

Pour comprendre cette fusion pauvre en communication, il est essentiel d'analyser d'abord le contexte du changement. Pour ce faire, nous allons reprendre la méthode de Donjean et Lambotte (2012) dans leur plan de communication honnête et responsable qui est divisé en cinq phases : avant, annonce, début, pendant et après.

1.1. Avant le changement

Comme nous l'avons vu dans la théorie, une phase "avant" est nécessaire dans un plan de communication honnête et responsable. Cette phase devait être composée d'informations transparentes sur la situation de l'organisation ainsi que préparer les membres de l'organisation à une rupture temporelle.

Or, cette phase n'a pas eu lieu dans notre étude de cas. Une réponse homogène des intervenants confirme qu'aucune information transparente sur l'état de l'organisation n'a été fournie. Aucune préparation n'a donc pu être réalisée pour les collaborateurs.

1.2. Annonce du changement

Tout le changement a donc commencé par l'annonce.

Lors de l'annonce, celle-ci n'a pas été très bien accueillie par les membres du personnel. Une certaine incohérence a également été remarquée suite aux différentes interviews réalisées. Certains intervenants ont reçu l'annonce du changement par une visite informelle et non prévue de la part du PDG de Mondial Textiles. Ce dernier aurait simplement annoncé que le magasin avait été racheté par la grande entreprise concurrente française, sans plus d'information. Les employés étaient laissés avec de nombreuses questions sans réponses.

« Il nous a annoncé le fait accompli... C'est fait donc c'est comme ça. »

D'autres intervenants disent avoir reçu l'annonce du rachat par leur manager. Encore une fois, cette annonce a été faite sans la possibilité de répondre aux questions par la suite.

« L'annonce s'est faite par la gérante, elle nous a simplement dit : 'C'est fini, Mondial Textiles est fini.' »

Cette réalité du terrain contredit les développements de Libert (2017) qui argumente qu'il est essentiel, lors de l'annonce d'une fusion-acquisition, d'inclure des informations sur la nouvelle ambition du projet ainsi que sur les moyens utiles et nécessaires pour réaliser ce changement.

1.3. Début du changement

Ensuite, en reprenant les termes du modèle de communication honnête et responsable de Donjean et Lambotte établi en 2012, nous entrons dans la phase *Début* du changement.

Cette phase a duré 5 mois. Durant ces quelques mois, peu de changements ont été amenés, à l'exception d'un mois de liquidation des tissus. En outre, aucune réponse n'a été apportée aux questions des employés.

« *On savait que le changement allait se faire, on savait que le fonctionnement allait changer, mais rien de plus...* » nous confie un manager.

En effet, un employé nous explique que les informations arrivaient sur le tas, à l'exception de certaines informations déjà connues. Un autre manager confirme cela en nous informant que les étapes du changement n'ont pas été communiquées, sauf pour la date de bascule, qui était le moment où l'enseigne Mondial Textiles allait passer à Mondial Tissus. Les autres phases sont arrivées étape par étape, jour après jour.

Exemple :

Une semaine avant la liquidation du magasin, les employés ont reçu un mail annonçant cette prochaine étape. Ils ont donc eu une semaine pour préparer les étiquettes de soldes en fonction des directives du mail.

1.3.1. Les rumeurs

Suite à ce début de changement assez flou, des échos ont commencé à circuler. Les magasins communiquaient beaucoup entre eux pour rassembler le plus d'informations.

Malheureusement, tous les échos n'étaient pas rassurants et certaines rumeurs se sont créées.

Exemple :

Les Français vont tout faire pour dégoûter les employés belges afin de les pousser à la démission pour ensuite placer des Français au sein des magasins.

Cela confirme la théorie avancée par Libert (2017) stipulant qu'une communication tardive (ou dans ce cas, inexistante) est l'une des principales sources de rumeurs. Gillis (2018) le confirme également dans sa théorie, expliquant qu'une absence d'informations peut donner lieu à des rumeurs créées par l'imagination des employés ou de leurs collègues.

Les managers ont fait de leur mieux pour gérer ces différents échos, mais cela s'avérait compliqué car eux aussi étaient dans l'ignorance.

« *J'étais dans le flou total, mais pour essayer de contrer ces rumeurs, j'essayais de positiver mon équipe.* », nous raconte un manager. Cela a également été fait par un autre manager qui essayait de rassurer son équipe en lui disant que tout serait bien géré. Mondial Tissus n'aurait pas une centaine de magasins si la gestion de ceux-ci était mal faite.

Un manager nous donne même un conseil à ce propos : « *Faites attention aux échos, ils sont souvent négatifs... Il faut se faire sa propre opinion de la situation.* »

1.4. Pendant le changement

La phase *pendant* a été très rapide et catégorique. Chaque magasin, à son tour, fermait pendant 5 jours pour accomplir la bascule. Le magasin fermait du lundi au vendredi pour tout réorganiser et le samedi, il ouvrait en tant que Mondial Tissus.

« *Il y a vraiment eu la rupture entre les deux entités. On était juste obligé de l'accepter.* » nous informe un employé.

Durant ces 5 jours de bascule, un manager raconte qu'il n'y avait aucune fusion entre les Français de Mondial Tissus et les Belges, anciennement issus du magasin Mondial Textiles. Chacun avançait de son côté, « *Tout volait à la poubelle pour laisser la place à Mondial Tissus. On était tous paumés. On ne savait pas du tout comment s'en sortir.* » révèle un autre employé.

Les propos de cet employé vont à l'opposé des conseils de Donjean et Lambotte (2012) qui soulignent le besoin de communiquer les décisions et changements auprès des collaborateurs. Alors que dans la pratique analysée ici, les collaborateurs semblaient découvrir le jour même comment le magasin allait se transformer.

Un manager s'exprime également avec un point de vue plus managérial, « *Les Français ne se rendaient pas compte de ce qu'ils avaient acheté. Le changement s'est fait trop tôt. Ils auraient dû faire une bascule test d'abord avant d'enchaîner la bascule de tous les magasins.* ».

Cette citation, dite par un manager, nous renvoie à la théorie que nous avons vue précédemment, analysée par Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012) disant que l'entreprise doit être consciente de ses responsabilités et doit communiquer en fonction de cela afin d'avoir un effet socialement positif. Cette théorie qui manque grandement à la réalité du changement chez Mondial Tissus.

D'autre part, tous les intervenants ont souligné leur étonnement de ne pas avoir reçu de félicitations ou autre reconnaissance à la fin de la bascule. Selon eux, ce fut une période de stress et de pression qui a été physiquement et émotionnellement difficile. Ils s'attendaient donc tous à des félicitations de la part de leur nouveau supérieur.

Cette surprise et cette déception de la part des participants confirment la théorie de Libeart (2017) et d'autres auteurs que nous avons consultés au cours de cette recherche, qui mettaient en évidence l'importance de célébrer la réussite du changement.

1.5. Après le changement

Cette dernière phase semble avoir été la mieux vécue. Les intervenants décrivent une grande entraide. « *Le magasin gardait les mêmes bases, il ne restait plus qu'à s'adapter au nouveau rythme de travail avec une nouvelle façon de fonctionner.* » nous explique un employé.

En effet, Mondial Tissus est arrivé avec une approche digitale. Ce changement de fonctionnement fut perçu comme un défi lors des premières utilisations.

Il semble que les instructions sur l'utilisation des téléphones en magasin aient été bien expliquées. Toutefois, quelques problèmes ont été rencontrés avec la caisse lors des clôtures. Les participants ont donc indiqué avoir cumulé de nombreuses heures supplémentaires pour comprendre le fonctionnement de celle-ci.

« *Le premier mois était difficile, mais, au final, on s'en sort bien.* » nous dit un manager.

Chaque magasin a également précisé avoir reçu les félicitations du patron pour le bon chiffre d'affaires après leur premier jour de réouverture. Cependant, ces félicitations étant pour le chiffre d'affaires de la journée, elles n'ont pas été bien perçues par tout le monde. Certains intervenants ont constaté un changement de valeurs décevant ; l'apparition d'une valeur axée sur l'argent alors que leur valeur initiale, centrée sur l'humain, semblait perdre en importance. Cependant, tous les intervenants n'ont pas perçu ces félicitations de cette façon, d'autres les ont perçues comme « *un bon début encourageant.* ». Ces intervenants voyaient un patron qui reconnaissait et valorisait ses employés et les magasins pour leurs efforts et prestations.

De plus, cette communication émise par leur nouveau supérieur est un premier pas vers une bonne communication.

2. RÉSULTATS SUR LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA COMMUNICATION

Nous avons déjà mentionné quelques différences et similitudes entre la théorie recueillie et la réalité analysée. Toutefois, au vu de la communication formelle quasi inexistante, nous allons

nous arrêter un instant sur une réelle comparaison entre la communication recommandée théoriquement et la réalité vécue dans cette étude de cas.

Dans la réalité analysée, nous avons pu remarquer quatre acteurs principaux mis en avant lorsque nous avons abordé la communication ; notamment la direction, les managers, le responsable régional et les employés. Nous avons également repéré deux sujets récurrents dans les paroles des participants, à savoir la communication participative et la communication des valeurs. Ces deux dimensions de communication ont été relevé par Donjean et Lambotte dans leur modèle de communication honnête et responsable. (2012). Ce sont donc ces diverses dimensions de la communication que nous allons analyser dans la partie suivante.

2.1.Rappel des éléments théoriques qui nous intéressent dans ce cas-ci

Les différentes communications étudiées et développées dans la théorie nous montrent que la communication interne est devenue essentielle dans les organisations modernes (Gérard & Jézéquel, 2019). Elle est considérée comme un outil clé pour l'organisation au niveau des flux d'information, visant à atteindre un équilibre informationnel et relationnel (D'Almeida & Libaert, 2018).

Gérard et Jézéquel (2019) ont expliqué que, dans le contexte du changement organisationnel, la communication joue un rôle vital pour préparer, encourager et soutenir les membres de l'organisation. Cette communication exprime la nécessité du changement et cherche à susciter la participation active de tous les membres. De plus, en rendant le changement attrayant, la communication favorise l'implication des individus concernés (Werbrouck, 2022).

Nous avons pu comprendre l'importance de la communication honnête et transparente tout au long de la recherche. Disons donc que la communication vise à instaurer un dialogue authentique et continu au sein de l'organisation, sans pour autant imposer une façon de penser spécifique aux employés (Werbrouck, 2022). Cela nous a guidés vers des aspects essentiels à la réussite du changement, comme par exemple l'aspect de renforcer la confiance ainsi qu'établir un équilibre entre l'organisation, les valeurs et le bien-être au travail des employés (Aron & Chtourou, 2014).

Par ailleurs, l'approche de communication doit prendre en compte le contexte spécifique de l'organisation et viser à atteindre les objectifs fixés, tout en étant consciente des répercussions et en respectant les personnes impliquées (Gérard & Jézéquel, 2019). Conformément à la théorie, Ricou et Moissonnier (2022) jugent essentiel de ne pas dénigrer la résistance au changement car ce phénomène est un signe naturel qui indique que les employés ont digéré le choc de l'annonce du changement. Toutefois, une communication suffisamment efficace peut permettre d'anticiper les résistances et faciliter la mise en place d'une solution adaptée pour favoriser une transition plus fluide et plus réussie vers le changement (Werbrouck, 2022).

En effet, Autissier et al. (2019) nous rappellent que l'importance est de reconnaître l'organisation comme une communauté humaine, vecteur de progrès social.

Afin de réellement mettre tout cela en place, et entretenir les relations avec les salariés, il est essentiel pour l'organisation de maintenir une communication constante, même en l'absence de nouvelles actualisations dans le changement (Libaert, 2017). Cette communication devrait être complétée par une séance de questions-réponses, ainsi que la possibilité pour les employés de s'exprimer, en ayant l'assurance que leurs propos sont pris en compte par la direction (Donjean, Hambursin, Lambotte, Scieur, 2012).

2.2. La communication dans la réalité du terrain analysé

2.2.1. La communication organisationnelle

Malheureusement, dans la réalité de cette étude de cas, un grand manque de communication formelle a été observé. Si nous nous penchons sur le ressenti des intervenants, il est possible de comprendre qu'ils ont ressenti un manque absolu de communication. Au début des entretiens menés, les participants ont répondu de manière unanime que la communication était inexistante.

La seule communication qui a pu être perçue par les employés semble être l'annonce top-down² réalisée par l'ancien patron pour annoncer la fusion d'acquisition. Cependant, même cette annonce-là n'était pas réfléchie selon eux ; c'est-à-dire que l'annonce était purement à titre d'information et non transmise de façon bienveillante avec une suite de questions-réponses.

De plus, certains magasins disent même ne pas avoir reçu la visite de l'ancien patron. L'annonce du rachat s'est donc faite par le gérant initial du magasin avant son burn-out³.

À la suite de l'annonce, tant les managers que les employés se sont retrouvés dans la crainte et l'ignorance. Ils s'interrogeaient alors sur la pérennité de leur place au sein de l'organisation. Ils se demandaient si les équipes allaient rester les mêmes ou si une certaine mobilité interne allait être imposée. Et des centaines d'autres questions leur sont passées par la tête.

« On n'avait pas d'information officielle sur le changement donc on appelait les autres magasins pour savoir s'ils en savaient plus. Au final, on entendait seulement des échos qui étaient bien évidemment négatifs. Cela nous faisait appréhender le changement encore plus. » nous avoue un adjoint récemment devenu manager suite au burn-out du manager initial.

Au vu de la théorie et de la réalité du terrain, nous partons donc d'une communication organisée et formalisée quasi inexistante.

2.2.2. La communication managériale

Dans ce contexte-ci, à cause de l'absence de communication formelle de la part de l'organisation, le manager s'est vu reprendre en quelque sorte le relais avec une communication informelle et spontanée. Cette communication, composée d'échanges quotidiens, a eu un impact positif indéniable chez les employés. En effet, lors de l'analyse des réponses des employés, nous avons pu remarquer qu'une certaine communication précieuse a bien été émise par les managers envers les employés. Tout au long du changement, les employés ont été encouragés et soutenus par les managers, ce qui, bien que le changement ait été difficile, a contribué à dynamiser et à engager les employés de manière positive dans la poursuite du changement.

Par ailleurs, un manager indique avoir demandé à ses employés de venir 30 minutes plus tôt tous les samedis pour mettre au courant toute l'équipe des différentes informations qu'il avait pu recevoir de la part de Mondial Tissus. Cette petite réunion matinale a été utilisée pour permettre aux employés de s'exprimer également. Cela permettait aux collaborateurs de communiquer ouvertement à toute l'équipe en face à face avec la garantie d'être entendus et aussi de garantir d'être à l'écoute des autres.

Un autre rôle a également émergé pour les managers. *« J'avais un rôle intermédiaire entre les Français et mon équipe. Je devais tempérer la communication afin d'éviter un conflit encore plus compliqué à gérer. »*, nous raconte un des nouveaux managers. En effet, ce manager a expliqué que Mondial Textiles avait pour habitude de se concentrer fortement sur l'équité alors

² Top-down : une communication verticale provenant des supérieurs hiérarchique et destinée aux employés.

³ Un certain nombre de burn-out chez les managers ont été reportés au cours du changement organisationnel. Nous en reparlerons dans le chapitre du Bien-Etre.

que Mondial Tissus avait une façon de fonctionner axée sur la hiérarchie. C'est donc une valeur importante à laquelle les collaborateurs devaient s'adapter pour pouvoir réellement adopter le changement et s'intégrer dans l'environnement de la nouvelle enseigne.

Toutefois, chaque action a une conséquence. Cette prise en charge de la communication spontanée par les managers a incontestablement aidé les employés à surmonter les multiples défis du changement, mais cela au détriment des managers eux-mêmes. En effet, cette communication, positive pour les employés, ne s'est pas très bien déroulée pour les managers qui ont pu ressentir un impact négatif sur leur bien-être. De fait, au vu des réponses récoltées lors des entretiens, il semble que le bien-être des managers était considérablement bas comparé à leur bien-être actuel. Nous aborderons ceci dans le prochain point ; (Cfr. [3. Le bien-être](#))

En prenant cela en compte, nous avons demandé aux différents managers des magasins ce qu'ils auraient apprécié améliorer dans la communication organisationnelle afin de les aider davantage et de les soulager de cette lourde responsabilité qu'ils ont assumée.

Les éléments principaux qui ressortaient étaient :

Premièrement, le souhait d'avoir une communication plus transparente de la part des dirigeants de Mondial Tissus. Cette envie de transparence est fortement prônée par l'auteur Libert (2017), qui affirmait que pour garantir une communication honnête et transparente, il vaut mieux divulguer toute information, qu'elle soit complète ou seulement partielle, cela étant toujours préférable au silence. Werbrouck (2022) préconise également cette communication qui informe les salariés de l'évolution du changement, incluant le partage de nouvelles, la mesure des progrès, la clarification des malentendus et l'apaisement des résistances pour faciliter l'adhésion au changement.

Deuxièmement, ils auraient également apprécié recevoir une explication complète et détaillée sur le déroulement du changement. Nous avons vu cela dans la théorie également. Gérard et Jézéquel (2019) insistent sur l'utilisation de la communication du changement pour informer les collaborateurs de chaque phase du changement ainsi qu'à donner du sens à ces phases.

Enfin, ils expriment le souhait que Mondial Tissus informe tous les membres de l'organisation et non pas seulement le manager. Cette requête est justifiée par une perte d'informations qu'ils jugent trop fréquente. En effet, il semble qu'une grande partie de la transmission d'informations ne s'est pas effectuée en raison des burn-out et des changements de rôles au sein des magasins ; une perte d'information qui aurait pu être évitée si tout le monde avait été informé de tout dès le départ.

« *On n'avait pas réellement de manager à un moment donc toutes les informations se perdaient.* » nous dévoile un employé.

2.2.2.1. Responsable Régional

Le responsable régional est un ancien conseiller en magasin de Mondial Tissus en France qui s'est vu créer un poste en tant que Responsable Régional de la Belgique lors de la fusion-acquisition.

D'après les entretiens, celui-ci est venu dans les magasins pour faire connaissance avec le personnel nouvellement intégré dans l'enseigne Mondial Tissus. Lors de sa visite, il s'est montré à l'écoute des collaborateurs tout en s'intéressant à ce qu'ils attendaient de la nouvelle enseigne.

Par la suite, ce responsable s'est montré très présent pour les employés tout au long du processus de changement. Les participants témoignent qu'il était très encourageant et rempli de bienveillance.

Un manager indique avoir reçu l'aide du responsable dans la réalisation de checklists hebdomadaires avec les missions à effectuer et les objectifs à atteindre. Ensuite, des feedbacks concernant l'accomplissement des checklists ont également été mis en place pour aider le nouveau manager à gérer son équipe et le magasin tout juste transformé.

Celui-ci a donc été d'une grande aide pour les participants qui se sont sentis fortement brusqués par cette situation de changement.

2.2.3. La communication interpersonnelle

Nous pouvons également remarquer que suite à la gestion du changement pauvre en communication organisationnelle, la communication interpersonnelle s'est également renforcée. En effet, la communication n'est pas uniquement émise par l'organisation, elle est toute interaction entre les membres d'une organisation (Werbrouck, 2022).

La solidarité s'est donc développée entre collègues et même entre les différents magasins qui se retrouvaient tous dans la même situation d'incertitude. Certes, ces communications ont été à l'origine de la création de rumeurs, mais elles ont également comblé le manque de communication organisationnelle et réduit l'anxiété retrouvée chez les collaborateurs durant cette fusion-acquisition.

Ce renforcement de solidarité prouve la définition de Benoit-Moreau F., Delacroix E. et de Lassus C. (2011) qui assurent que la communication est un instrument qui construit une solidarité.

2.2.4. La communication digitale

Nous devons remercier l'honnêteté d'un manager, qui, bien qu'il se soit senti délaissé la plupart du temps, admet avoir tout de même été aidé par l'Intranet de Mondial Tissus. Ce manager est le seul à avoir reconnu l'existence et l'utilité de cet Intranet.

En effet, un intranet, nommé « *Gardons le file* », avait été mis en place avant la fusion-acquisition pour les magasins Mondial Tissus déjà présents en France. Toutefois, il semblerait que l'information concernant l'existence de ce site ne soit pas arrivée très rapidement chez les 8 magasins belges.

Ce site ne serait pas comme la plupart des intranets avec la possibilité de poster, de communiquer, etc. Il s'agit d'un site internet rempli d'explications pour chaque démarche à suivre en ce qui concerne le fonctionnement des magasins et des outils utilisés.

Il se peut que malgré le nombre de démarches développées sur cette page Intranet, les employés se retrouvaient tout de même dans l'incompréhension d'une procédure. Dans ce cas-là, ils s'appelaient entre magasins belges pour voir si une autre équipe avait la réponse ou alors ils essayaient de contacter le responsable régional également.

2.2.5. La communication participative

En examinant la participation si souvent recommandée dans la théorie pour faciliter l'adhésion au changement, il semble que celle-ci ait été partiellement mise en œuvre lors de cette fusion-acquisition.

« *Mondial Tissus est à l'écoute humainement parlant mais fermé au niveau de l'environnement et de l'organisation.* », nous fait remarquer un employé lorsqu'il aborde le sujet de la participation.

En effet, comme nous avons pu le comprendre, le responsable régional s'est rendu dans les magasins pour faire connaissance avec les équipes belges et a pris le temps de pratiquer une écoute active.

Malheureusement, malgré les efforts accueillants du responsable régional, leurs paroles n'ont pas été prises en compte lors de ce changement. Les collaborateurs se sont retrouvés devant le fait accompli, la fusion ayant déjà été signée. Ils devaient donc simplement mettre en œuvre ce qui avait été établi.

« *Finalement, le personnel n'avait pas le droit de donner son avis. On devait juste suivre les nouveautés imposées.* », admet un manager.

Un employé semble avoir vécu cela encore plus mal, « *On a souffert lors de cette bascule. On devait se plier à leur volonté, sans avoir de réponses aux questions et sans pouvoir donner notre avis.* »

Nous pouvons donc en déduire que les personnes interrogées estiment avoir participé à la bascule en aidant à tout mettre en place pour l'inauguration de la nouvelle enseigne ; c'est-à-dire la mise en rayon, le montage des nouveaux meubles, etc. Ils estiment également avoir participé en s'impliquant dans la compréhension des nouveautés mises en place. Toutefois, aucun moment ne leur a été consacré pour mettre en place ou même écouter les initiatives innovantes des collaborateurs concernés.

2.2.6. La communication autour des valeurs

Les anciennes valeurs véhiculées par Mondial Textiles divergent de celles exprimées par Mondial Tissus, cela est fort ressenti par les employés et explique donc les préperceptions de ces dernières envers la nouvelle enseigne.

Nous avons déjà mentionné un changement de valeurs ; passant d'une habitude de se centrer sur une équité entre tous les collaborateurs à une façon de fonctionner axée sur la hiérarchie.

De plus, en comparaison, deux valeurs principales ont été mises en avant lorsque les participants travaillaient sous l'enseigne de Mondial Textiles, et ces deux valeurs ont évolué en deux valeurs opposées après la transition.

Les personnes interrogées ont tout d'abord mentionné un esprit d'équipe et une culture familiale. En effet, les participants ont unanimement décrit leur équipe comme une véritable famille, avec des liens forts non seulement dans le contexte professionnel, mais aussi en dehors du travail. Ils se sont décrits comme solidaires et à l'écoute. De plus, cette valeur était partagée entre les membres des différentes équipes mais également entre les autres magasins Mondial Textiles.

« *D'ailleurs quand on m'a annoncé la fusion, j'ai ressenti une vague de tristesse parce que je sentais la fin de cette famille.* », nous confie un employé.

Cette valeur semble avoir disparu pour faire place au client. Un employé explique qu'une nouvelle culture a été mise en place, centrée sur le client roi.

Un employé exprime « *Il faudrait trouver un équilibre entre les clients et les employés.* »

« *Tout tourne autour du client maintenant. L'accueil, les conseils, l'accompagnement. Le reste de notre travail passe après, mais doit tout de même être fait. C'est juste stressant.* », nous signale un manager.

Un manager confirme cela en racontant avoir reçu des instructions sur une nouvelle façon de travailler pour aider à gagner du temps pour pouvoir prioriser le client.

D'autre part, une valeur très appréciée par les employés de Mondial Textiles était la liberté. La liberté d'aménager le magasin comme ils le voulaient, la liberté de choisir les tissus qui plairaient à leurs clients chez leurs fournisseurs. Cependant, avec le nouveau fonctionnement, ils sont maintenant beaucoup plus restreints. La gestion des stocks et le choix des tissus sont désormais gérés par le siège central. « *Mon bonheur était de m'occuper de mon rayon, de le*

réorganiser et de le réapprovisionner pour correspondre à la clientèle de cette région. Ma clientèle fidèle ne nous a pas suivis après la transition, et je les comprends. » nous confie un employé. « *On est limité à des carrés d'un centimètre sur un centimètre, avec plus aucune liberté.* », ajoute un autre employé.

Seul un employé semble accepter cette nouvelle valeur, car il aime se sentir encadré avec un processus à suivre. Selon lui, l'organisation ne peut que s'améliorer grâce à ce nouveau fonctionnement.

Nous pouvons toutefois noter une opinion relativement négative sur les nouvelles valeurs ressenties par les collaborateurs.

Néanmoins, un manager met en avant une valeur nouvellement inculquée qui lui tient à cœur : le up-cycling⁴. En effet, des animations de couture pratiquant le up-cycling sont organisées dans les magasins pour les clients.

3. LE BIEN-ÊTRE DES PARTICIPANTS

Au cours des entretiens, nous avons constaté que chaque magasin a vu partir des collègues en burn-out ou en maladie de longue durée depuis la fusion.

Une hypothèse serait que le bien-être des membres du personnel a été affecté par cette situation complexe et ce manque de communication formelle. Cependant, en se penchant sur leur bien-être au travail, on constate que les employés et les managers n'ont pas la même perception de ce sujet.

Afin d'interpréter le bien-être des participants de ce mémoire, il serait intéressant de s'arrêter tout d'abord sur la courbe du changement. L'analyse du voyage émotionnel des participants nous aidera à comprendre leur bien-être pendant le changement ainsi que son évolution actuelle.

3.1. La courbe du changement

Au vu du manque de communication organisationnelle, il est intéressant de se pencher un instant sur le vécu des intervenants grâce à la courbe du changement. Nous avons analysé le déroulement du changement, mais qu'en est-il de leur **voyage émotionnel** ?

En théorie, nous avons pu voir que la courbe du changement établie par Kubler-Ross est divisée en quatre phases et neuf actions. Chaque action appartient à sa phase et a sa place sur une ligne du temps. Chaque réaction nécessite une bonne stratégie de soutien. (Rico & Moissonnier, 2022)

Toutefois, en analysant les réponses des participants, il est possible de se rendre compte que certains ont été tellement dans le déni du changement qu'ils passent par toutes les actions en même temps aujourd'hui, alors que tous les changements ont déjà été réalisés. Au contraire, d'autres ont été étonnés en découvrant cette courbe du changement et de son exactitude par rapport à ce qu'ils ont traversé tout au long du changement.

En analysant leur positionnement sur la courbe actuellement, la moyenne se situe entre la troisième et la quatrième phase. Deux disent être encore à l'étape de l'acceptation et qu'ils remontent tout doucement la pente, alors que deux autres disent avoir terminé la courbe et être pleinement engagés dans la nouvelle organisation.

Si nous décomposons la courbe phase par phase, la première étant le choc. Un employé raconte que durant cette phase-là, le choc de l'annonce était une réalité brutale, ou comme cité par

⁴ Récupération d'anciens tissus (draps, vieux vêtements, tentures, etc.) pour en refaire des nouvelles pièces.

l'employé, « *une baffe dans la gueule* ». Toutefois, le déni était une phase impossible selon eux car il n'y a pas eu de préparation avant l'annonce de la fusion. Le fait accompli leur a été annoncé. De plus, durant cette phase, aucune réponse aux questions n'a été apportée. La colère et la peur se sont donc mélangées pour n'en faire qu'une seule émotion : une anxiété intense. Toutefois, il est possible de distinguer grâce aux réponses des intervenants, un penchant davantage axé vers la peur que la colère. La peur se traduisant par toutes les questions auxquelles personne n'avait de réponse, telles que se demander quels seraient les différents impacts et répercussions du changement ? Comment le changement allait se dérouler ? etc.

Seul un manager indique ne pas avoir ressenti la première phase de façon négative. Celui-ci explique avoir vu le changement comme un événement bénéfique et ne voyait que du positif en ressortir.

La deuxième phase, la remise en question, a été différente pour tout le monde. Toutefois, de façon homogène, les collaborateurs étaient tous d'accord que cette phase était très rapide.

Commençons par la négociation. Cette étape paraissait impossible pour certains intervenants. Le changement était imposé et déjà défini, ils ont donc ressenti une obligation de simplement accepter la situation et de la subir. « *Il fallait se faire à l'idée que c'était comme ça.* », nous raconte un employé. D'autres révèlent avoir essayé de négocier mais sans réussite à la clé. Enfin, un dernier, ayant vu le changement de façon positive depuis le début, ne nous annonce pas avoir eu le besoin de négocier.

« Mondial Tissus a préparé la reprise de Mondial Textiles dans les règles de l'art. Ils ont fait appel à un avocat pour s'assurer que tout était mis en œuvre correctement au niveau du règlement de travail. À ce niveau, ils ont été transparents et honnêtes, en nous ajoutant de nombreux avantages auxquels nous n'avions pas droit auparavant. Et cette démarche a été entamée avant même que nous ayons à négocier quoi que ce soit. »

En ce qui concerne l'étape de relâchement, celle-ci a effectivement été ressentie par certains collaborateurs, tandis que d'autres ont ressenti ce relâchement une fois la transition terminée. À chaque fois, les raisons évoquées étaient un trop-plein d'émotions et de réactions psychologiques et physiques qui les poussaient au besoin de se relâcher car le changement était inévitable ou même déjà en place. Cependant, cette étape ne s'est pas déroulée dans l'ordre indiqué par la théorie pour tout le monde.

Beaucoup attestent avoir eu une diminution de motivation entre la phase deux et trois. Cela justifierait le positionnement actuel de certains intervenants qui commencent seulement à remonter la pente de la courbe. D'autres mentionnent que leur motivation a été stimulée par leur supérieur direct et/ou le directeur régional, qui se sont montrés présents, encourageants et à l'écoute. Cette source de motivation a incité les employés à persévérer, en acceptant et adoptant le changement.

Finalement, nous arrivons à la dernière phase, celle de l'engagement. Seule la moitié des personnes interviewées se retrouve dans cette phase finale. Ces personnes expriment ressentir de la fierté d'avoir réussi à traverser ce changement et même d'avoir persévéré tout au long du processus pour arriver là où elles se trouvent aujourd'hui. Cela à l'exception d'une personne, cette même personne qui indique avoir traversé les phases trois et quatre en un seul passage. Cette dynamique pourrait être expliquée par son attitude d'ouverture et d'anticipation positive envers le changement. Un tel égard vis-à-vis du changement pourrait donc indiquer la disparition du besoin de parcourir les différentes étapes de la courbe de changement.

Il est donc possible d'observer un manque de communication de conseils dans la théorie, dans les deux premières phases de la courbe, à savoir être à l'écoute des membres concernés dans un premier temps ainsi que les reconforter par la suite. Cependant, lors de la remontée, un soutien

et un enthousiasme global ont pu être ressentis par les différentes équipes (Imbert, 2015). La communication venant des managers et du responsable régional a été une source suffisante pour insuffler à nouveau du dynamisme chez les employés.

3.2. Le bien-être des managers

La réponse unanime des managers est que leur bien-être a diminué pendant la période de transition et qu'il s'est amélioré depuis la finalisation du changement. Ce dernier aurait été en moyenne de 5/10 lors du changement et serait aujourd'hui remonté à une moyenne de 8/10.

Bien que le changement ait été bien perçu par certains managers, une certaine peur s'est installée chez d'autres à la suite d'une succession d'événements trop rapide. Il est important de noter que dans trois des quatre magasins interrogés, le manager initial est parti en burn-out. Les adjoints ont donc dû assumer le rôle de manager sans formation et en pleine action de ce grand changement organisationnel.

Certains adjoints, récemment devenus managers, racontent que leur plus grand défi pendant ce changement n'était pas la transition d'enseigne, mais le changement de poste. Des responsabilités nécessitant une connaissance de gestion leur étaient demandées, sans formation. « *J'étais livré à moi-même.* », nous confie un des nouveaux managers. Un autre manager fait remarquer que si les managers soutiennent les employés, ces derniers étaient également présents pour soutenir les managers. « *L'équipe a dû m'épauler au début car tous les employés gardaient la même fonction alors que j'avais un nouveau poste en tant que manager. Après, les rôles se sont inversés et je leur ai appris toutes les nouveautés.* »

Ce manager précise également que lorsqu'il a repris le rôle de manager, toutes les informations que Mondial Tissus avait éventuellement transmises au manager précédent étaient parties avec ce dernier. L'ancien manager est donc tombé en burn-out avant même de transmettre les informations importantes et utiles à l'équipe, ce qui n'a fait qu'amplifier le flou du changement. « *Lâchés sauvagement, nous nous sommes retrouvés seuls et sans informations.* », nous dit-il pour illustrer la situation vécue.

L'accumulation du changement de poste, du changement organisationnel et le besoin de soutenir les employés ont réellement eu un effet négatif sur le bien-être des managers. « *Je ressentais un stress constant et une pression intense, j'en faisais des insomnies. J'étais à ça de suivre mon ancien manager en burn-out.* », confie un nouveau manager. En effet, réussir à faire accepter le changement à son équipe tout en devant l'accepter soi-même, tout en gardant le moral et en restant positif, n'est pas une tâche facile pour les managers.

Toutefois, aujourd'hui, le bien-être des managers semble s'améliorer. Durant les entretiens, aucun participant n'a mentionné de peur, seulement les nouveaux avantages apportés par la nouvelle enseigne. Certes, les intervenants savent qu'il reste encore des choses à apprendre et qu'ils devront aider leur équipe à s'y acclimater, mais cela reste minime par rapport aux changements déjà traversés.

En outre, un manager a expliqué qu'il s'efforçait de diriger son équipe du mieux qu'il pouvait durant la transition. Cependant, c'est seulement lorsque qu'un autre manager est venu en renfort qu'un véritable cadre de bonne gestion a pu être établi. Cette mise en place a soutenu le premier manager qui a pu ensuite poursuivre son rôle dans la suite du défi, à savoir guider une équipe à travers le changement.

3.3. Le bien-être des employés

A contrario des managers, le niveau de bien-être des employés n'a pas changé entre la période du changement et aujourd'hui. Malgré avoir décrit le changement comme une situation

compliquée durant laquelle ils ressentaient une immense pression, ils disent ne pas se sentir mieux aujourd'hui que pendant le changement. Cependant, il convient de noter que la moyenne du bien-être des employés n'était pas particulièrement basse, se situant à 7/10.

Les employés racontent que pendant le changement, ils étaient un peu perdus et s'en sortaient par essais/erreurs. Cette situation stressante n'était bien évidemment pas facile à gérer, toutefois, ils ont ressenti un soutien et des encouragements de la part des managers et du Responsable Régional.

Leur bien-être aujourd'hui n'a pas changé. Bien que la situation ne soit plus aussi stressante, les employés sont conscients qu'il reste encore beaucoup à apprendre et à mettre en place. Comme l'a dit un employé : « *La situation n'est pas parfaite, mais elle n'est pas mal non plus. Nous devons simplement prendre le temps de nous habituer au nouveau fonctionnement du magasin.* »

Nous pouvons donc en tirer que la communication remplie de soutien et d'encouragement a été bien relayée par les managers et a grandement aidé les employés lors du changement. Cette communication, recommandée par la courbe du changement de Kubler-Ross (Imbert, 2015), a donc été mise en œuvre par les N+1 sans même qu'ils aient reçu une formation spécifique en management.⁵

Par ailleurs, une conclusion intéressante a été établie avec l'aide et le recul d'un manager. Il s'avère que les employés réagissent en conséquence des émotions exprimées par le manager face au changement. En effet, la dynamique insufflée par le manager influence grandement la conviction individuelle de chaque employé vis-à-vis du changement.

Cette conclusion confirme donc la théorie de Kotter, vue auparavant, qui affirme que le changement est influencé à 67% par la relation entretenue par le manager avec son équipe. (Autissier, Vandangeon-Derumez & Vas. 2018)

Cette réalité a pu être observée dans notre étude de cas. Les équipes dont le manager était réticent au changement et est tombé en burn-out semblent avoir subi le changement, tandis que l'équipe dont le manager considérait le changement comme une étape positive, a affirmé avoir accueilli cette fusion avec enthousiasme.

Il va de soi que même l'équipe qui se montrait ouverte face au changement a quand même fort ressenti l'impact de la multitude des changements assez rapides et les membres de l'équipe n'ont pas trouvé cela facile. Toutefois, les membres étaient impatients de découvrir la transformation finale de la nouvelle organisation. De plus, certains au sein de cette même équipe se sont montrés déçus par le changement, « *Mondial Tissus nous avait promis monts et merveilles, mais au final, nous restons sur une certaine frustration et déception.* »

Pour en revenir à la communication, elle est donc indispensable pour le bien-être des employés. Cependant, il est important que les managers soient conscients que les paroles sans signification réelle sont inutiles pour les employés. Les salariés doivent ressentir l'authenticité de la communication émise par leur N+1. Ils ne se contentent pas d'entendre ce que dit le manager, ils perçoivent également ce qu'il ressent. Les émotions et le non-verbal, communiqués volontairement ou non par le manager, influencent fortement la manière dont les employés réagissent face au changement.

5. Nous analyserons, dans le prochain point, l'expérience vécue de cette courbe du changement par les participants.

Ceci confirme ce que nous avons vu avec Werbrouck (2022) : la communication interne n'est pas utilisée dans le but de dire aux employés quoi penser, mais plutôt pour favoriser un dialogue authentique et permanent avec et entre les membres de l'organisation.

4. RESSENTI DES PARTICIPANTS APRÈS QUELQUES MOIS

Toutefois, quelques mois après la bascule des magasins et malgré une communication de mauvaise qualité lors de ce contexte compliqué, certains intervenants semblent avoir pris du recul sur l'ensemble de la gestion du changement. Cette prise de recul a permis de faire surgir une autre perspective que celle initiale au changement.

4.1. La fusion dans l'inconnue

Une employée a su résumer la situation compliquée de la fusion en une phrase : *Les deux entités ont plongé dans l'inconnu en fusionnant. La France a dû et doit encore apprendre à connaître la Belgique et vice-versa.* »

Cette citation perspicace confirme qu'une nouvelle dynamique doit se créer suite à la fusion. Celle-ci nécessite d'inclure les différents aspects, notamment les valeurs et la culture. Il est également important d'établir une communication ouverte, c'est-à-dire que les acquéreurs doivent être à l'écoute de leurs nouveaux membres du personnel et ces nouveaux membres doivent faire le deuil de leurs habitudes afin d'accepter plus facilement les nouveautés. (Donjean & Lambotte, 2012)

Exemple :

Un autre employé a évoqué des méthodes différentes pour l'accueil des clients. Lorsqu'un client entre dans le magasin, il commence généralement par se balader, repère le tissu qu'il recherche et puis va demander à un vendeur de réaliser la coupe en fonction de ses besoins. Avant la fusion, l'équipe de Mondial Textiles avait l'habitude de réaliser la coupe de tissus et par la suite de donner au client le tissu ainsi qu'un petit papier avec les références de l'achat pour que la caissière puisse encaisser le tissu correctement. Cependant, la France est arrivée avec un système digital qui utilise les téléphones. Celui-ci consiste à scanner directement les tissus demandés par le client et à envoyer ce bon de commande directement à la caisse centrale. Ce bon doit donc être nominatif afin que la caissière puisse reconnaître à qui appartient chaque bon de commande.

En France, il paraîtrait normal d'accueillir les clients en leur demandant leur prénom pour créer ce bon de commande. Toutefois en Belgique, les clients sembleraient mal réagir à cette question, peut-être perçue comme trop intrusive, et cela crée une réelle gêne chez les vendeurs.

Mais comme l'a souligné un manager, « *La communication du changement est de bonne qualité. Les nouveaux dirigeants nous entendent, il fallait et faut encore simplement prendre le temps de trouver des solutions qui conviennent à tout le monde.* »

4.2. La bienveillance voilée

Un autre employé s'est également exprimé en expliquant ceci : « *Les acquéreurs ont essayé de mettre l'humain à l'avant en nous rassurant. Par contre, nous, les employés, nous nous sommes sentis sous pression. C'est pourquoi nous avons eu du mal à percevoir la bienveillance émise.* »

Cette prise de recul évoquée met en lumière l'influence que peuvent avoir les réactions émotionnelles personnelles sur la vision des membres de l'organisation. En effet, malgré les mesures mises en œuvre par les dirigeants pour rassurer leurs salariés, cette bonté peut être involontairement voilée.

Cette citation confirme la théorie que nous avons pu analyser antérieurement, qui développe la nécessité d'une communication transparente, honnête et responsable, une communication qui prend en compte le bien-être des membres concernés afin qu'ils se sentent impliqués dans le changement. (Donjean & Lambotte, 2012)

Toutefois, les émotions vécues par les intervenants semblent suivre la courbe du changement établie par Kubler-Ross. (Imbert, 2015) Elles sont donc considérées comme normales et font davantage partie du processus du changement pour les employés.

5. CONSEILS DE LA PART DES MANAGERS

Nous terminons cette analyse sur des facteurs clés de succès conseillés par les managers.

5.1. La négativité interdite

« Il ne faut surtout pas partir négatif. »

Le manager précise toutefois que cela ne signifie pas ignorer les défis et problèmes car cela pourrait au contraire aggraver la situation déjà complexe. Il explique que cela signifie de ne pas être défaitiste face au changement. Le manager nous conseille d'aborder la situation du changement avec une attitude positive qui se montre brave face au changement.

Nous avons effectivement pu nous rendre compte que les managers ont un rôle crucial dans la gestion du changement, surtout dans le cas de figure analysé pour ce mémoire. Leur aptitude à adopter le changement de façon positive montre l'exemple et inspire les employés. Cette capacité fait donc une grande différence dans la façon dont le changement est perçu et intégré par l'ensemble de l'équipe.

5.2. Un leader en or

« Il faut valoriser et soutenir l'équipe. En tant que leader d'une équipe, il faut les considérer, les tenir informés, être à leur écoute et prendre le temps de les comprendre. »

Si nous décomposons les nécessités citées par le manager, nous retrouvons :

- Valoriser l'équipe : Cela pourrait se traduire par la théorie de la courbe du changement qui insiste sur le besoin de célébrer la réussite du changement (Agie et Goedseels, 2022).
- Soutenir l'équipe : Ce besoin pourrait correspondre au soutien mentionné par Libaert (2017) lorsqu'il insiste sur la nécessité de la communication et du soutien tout au long du processus de changement.
- Considérer les employés : Cette partie de la citation fait ressortir la théorie de Gérard et Jézéquel (2019) qui nous rappellent qu'au cœur de l'organisation se trouve une communauté humaine. Une communauté constituée de membres précieux, et « *non pas des simples vendeurs* » comme l'aurait précisé le responsable régional. Un autre manager renforce les dires du responsable régional, « *Ce ne sont pas des simples vendeurs, ce sont des connaisseurs dans le domaine du textile.* ».

Malheureusement, le manager ayant cité cette phrase, a exprimé avoir ressenti un manque de considération indéniable de la part de la direction. En ressentant cette absence, il a essayé de mettre cela en place au sein de son équipe.

- Tenir informés les employés : Nous avons déjà pu le voir avec Libaert (2017), il est essentiel pour l'organisation de maintenir une communication constante, même en l'absence de nouvelles actualisations dans le changement.

- Être à l'écoute : L'écoute active est en effet considérée comme une solution qui aiderait à surmonter la résistance au changement. Celle-ci demande d'écouter les collaborateurs pour ensuite les rassurer et éclairer le pourquoi et le comment de la situation. (Agie & Goedseels, 2022)

Un exemple de cas où les collaborateurs se sont sentis écoutés est lorsque le responsable régional est venu voir ce qu'ils attendaient de la nouvelle enseigne.

Les anciens membres du personnel Mondial Tissus ont pu s'exprimer en sachant que le responsable régional s'intéressait réellement à eux et voulait véritablement créer des liens professionnels en bons termes.

- Prendre le temps de comprendre : La communication devrait viser à instaurer un dialogue authentique et continu au sein de l'organisation, sans pour autant imposer une façon de penser spécifique aux employés. (Werbrouck, 2022) Il est donc important pour le manager de comprendre que chaque employé va avoir une vision personnelle de la situation et montre de l'empathie envers les membres de son équipe.

Selon ce que nous pouvons déduire de cette citation, dans cette situation de changement, et en raison d'un manque de communication de la part de la direction, il était nécessaire que les managers assument un rôle de leadership encore plus important, nécessitant de l'empathie, de la communication et du soutien.

5.3. Unicité du changement

« Il n'y a pas de clé pour bien gérer un changement. Chaque personne est différente et va le vivre d'une manière différente. Il faut simplement mettre un point d'honneur sur la solidarité pour que tout le monde puisse tenir le coup. »

Cette citation résume en quelque sorte ce que nous avons pu voir tout au long de cette recherche et son analyse. Ce que le manager voulait dire est que gérer un changement est un défi complexe qui nécessite une adaptation spécifique à la situation et aux personnes concernées. Chaque situation de changement est unique et cela entraînera une réaction individuelle et personnelle chez chaque personne impliquée dans le changement. Il n'y a donc pas une bonne solution pour gérer le changement. Toutefois, le manager suggère de respecter les différences individuelles et de promouvoir la solidarité. Lorsqu'il évoque cette suggestion, il cite l'exemple des divers besoins des employés, à savoir la nécessité de communication, de soutien et de temps d'adaptation face à un changement.

Afin de garantir cette mise en place, nous en revenons encore une fois à la communication honnête et responsable qui permet de communiquer de façon ouverte sur la manière dont les employés vivent le changement. (Donjean & Lambotte, 2012)

...

Nous pouvons donc conclure cette analyse du mémoire par la citation qu'un intervenant a voulu partager avec nous *« Pas de regrets dans ce changement. Malgré les défis et la peur, maintenant ce n'est que du positif. Mondial Tissus n'est plus qu'un mauvais souvenir. »*

CONCLUSION

Au travers de la confrontation de cette théorie et ces différents entretiens, il est possible de soumettre une hypothèse en guise de conclusion.

Ce mémoire a permis d'explorer en profondeur la question du changement organisationnel en soulignant le rôle crucial de la communication en tant qu'outil indispensable pour soutenir ce processus de changement. Ce dénouement a également été mis en lumière par divers auteurs tels que Donjean, Hambursin, Lambotte et Scieur (2012) ainsi que Jézéquel et Gérard (2019) et encore Autissier & al. (2019).

En effet, comme la citation d'Héraclite que nous avons pu lire dans l'introduction de ce rapport, la dynamique du monde du travail est en constante transition. Par l'intermédiaire de l'étude de cas de Mondial Textiles, nouvellement connu comme Mondial Tissus Belgique suite à la fusion d'acquisition, ce mémoire a mis en évidence les défis communicationnels qui se présentent lors d'un changement organisationnel.

Les entretiens réalisés auprès des employés et managers de quatre magasins ont dévoilé une communication organisationnelle formelle quasi inexistante. Un besoin de mise en place et d'amélioration de la communication organisationnelle a donc fortement été ressenti tout au long des entretiens. Cela aurait éventuellement facilité le changement imposé dans cette enseigne et aurait possiblement atténué les effets négatifs sur le bien-être des participants.

Cette révélation nous a poussés à réorienter la question de départ du mémoire vers un axe légèrement divergent, mais tout aussi pertinent dans le cadre d'un mémoire en communication. Un axe qui analyse l'importance du bien-être des travailleurs au sein de leur organisation et la manière dont ce bien-être est affecté par les changements organisationnels ainsi que la nécessité de la communication dans ces situations.

Nous pouvons grâce à l'approche théorique cerner la cadre de ce sujet dans un contexte plus large, tandis que l'approche empirique nous donne un aperçu de la réalité du terrain, pour la situation de Mondial Tissus Belgique. En effet, les participants se sont ouverts à nous pour nous permettre de mieux comprendre une véritable expérience des travailleurs face à une organisation changeante.

De cette situation réelle, nous pouvons en tirer qu'au vu du manque inconcevable de la communication organisationnelle, un impact considérable et négatif a été remarqué sur la façon dont le changement est perçu et vécu par les travailleurs. Il est apparu évident que les sentiments des travailleurs vis-à-vis du changement sont grandement influencés par la façon dont la communication est gérée au sein de l'organisation. C'est pourquoi nous pouvons en revenir à la communication honnête et responsable de Donjean et Lambotte (2012) qui permet de soutenir le changement et améliorer l'adhésion aux nouveautés.

De plus, la gestion des responsables par le biais d'une communication informelle et spontanée montre qu'à partir du moment où les collaborateurs perçoivent une présence humaine, digne d'un référent, et bénéficient d'un certain niveau de réassurance et de reconnaissance continue pour l'effort fourni lors du changement, le bien-être des employés semble rester élevé. Nous pourrions éventuellement affirmer que cette présence managériale a compensé le déficit de communication organisationnelle.

Nous pouvons donc en déduire que les managers jouent également un rôle crucial dans la réalisation du changement. Leur proximité aux employés permet aux managers d'amener le changement de la meilleure façon pour leur équipe. Ils doivent montrer l'exemple dans l'adoption du changement et encourager les membres de l'équipe de sorte qu'ils acceptent tous

ce changement. De cette façon, il est probable que le changement soit davantage mieux perçu et adopté par les employés.

Sur base de ces déductions, nous pouvons émettre des hypothèses afin de répondre à la problématique de ce mémoire.

Analysons tout d'abord comment les changements sont perçus et vécus par les participants. D'après les témoignages recueillis et l'aide de la théorie analysée, il est possible de comprendre que les changements organisationnels peuvent être perçus de différentes façons, selon un grand nombre de facteurs distincts tels que la manière dont le changement est géré en termes de communication, de la personnalité ainsi que le point de vue personnel et individuel des travailleurs, le rôle de chaque personne au sein de l'organisation, etc. Dans la situation analysée chez Mondial Tissus Belgique, il a été possible d'observer que certains participants étaient perdus et ressentaient de la peur face au changement. En revanche, d'autres participants montraient de l'enthousiasme vis-à-vis du changement, ils y voyaient une occasion positive pour le développement personnel et professionnel.

Ensuite, nous pouvons quand même tenter d'émettre une réponse hypothétique à la question sur ce que les organisations pourraient mettre en place en termes de communication afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs. Cela semble évident que toute communication organisationnelle aurait été la bienvenue dans le contexte de notre étude de cas. Il est crucial que toute organisation en changement mette en place une communication honnête et responsable, comme développé par Donjean et Lambotte en 2012. Cela pourrait consister à une séance de question-réponses après l'annonce du changement, cela pourrait également être la mise en place de réunions fréquentes et régulières dans le but d'informer les prochains changements programmés à l'entière des membres concernés. Il est indispensable de prendre en compte que ces propositions sont spécifiques au contexte analysé tout au long de ce mémoire.

Par la suite, au vu de la réorientation de ce projet, nous nous sommes intéressés à l'impact sur le bien-être des travailleurs dû au manque de communication durant le changement. Chez Mondial Tissus Belgique, ce manque de communication a fait ressortir du stress, de la peur ainsi que de l'incertitude. Tous ces sentiments auraient pu avoir un effet négatif sur le bien-être des travailleurs. Toutefois, il est important de prendre en compte la prise en charge communicationnelle des managers qui ont mis en péril leur bien-être afin de garder une certaine motivation et positivité dans leur équipe tout au long du changement. Cette initiative prise par les managers a permis aux employés de ne pas ressentir un impact négatif sur leur bien-être.

Enfin, si nous analysons les conséquences de ce manque de communication organisationnelle sur le fonctionnement du changement au sein de l'organisation. Nous pouvons, dans l'étude de cas de ce mémoire, remarquer une légère résistance face au changement et un grand manque de confiance des travailleurs vis-à-vis de leur nouvel employeur ainsi que de la rancœur envers leur ancien employeur. Cela a certainement mené à une adoption du changement plus lente et qui encore aujourd'hui n'est pas entièrement accomplie pour tout le monde. Toutefois, certaines nouveautés ont été bénéfiques aux travailleurs, à savoir quelques avantages en termes de package salarial, qui semblent avoir apaisé toutes les émotions négatives. Au final, grâce aux managers et leur prise d'initiative en termes de leadership et communication, le changement s'est déroulé relativement bien et continue à se finaliser individuellement pour chaque membre du magasin.

En outre, nous pouvons terminer avec la reconnaissance que chaque organisation et chaque membre impliqué vivent le changement de manière unique. Par conséquent, il n'existe pas de solution unique en matière de gestion et communication du changement. Il est essentiel qu'un plan de communication soit établi minutieusement en fonction de l'organisation, ses valeurs et

sa culture ainsi que le changement qui va être réalisé. Cependant, une approche basée sur la transparence, l'écoute et le respect contribue à un changement davantage mieux réussi.

Cette recherche et cette hypothèse en guise de conclusion nous offrent des perspectives pour un prochain travail. Il serait intéressant d'aller à la rencontre d'autres organisations qui vivent également une fusion d'acquisition afin de comparer les vécus des travailleurs dans ces enseignes. Il serait également intéressant de repartir sur la question de départ initiale de ce travail, à savoir s'intéresser à ce que les organisations pourraient mettre en place en termes de communication afin de répondre aux besoins de leurs travailleurs. Il existe tant d'autres questionnements à ce sujet et la fusion de Mondial Tissus Belgique n'était qu'un exemple.

Pour finir, ce mémoire souligne l'importance de la communication et du bien-être des travailleurs lors d'un changement organisationnel. Bien que ce mémoire propose seulement des réponses hypothétiques, celui-ci pourrait aider à informer de futures organisations qui prévoient des fusions d'acquisition ainsi que de futurs chercheurs dans ce domaine-ci.

LES LIMITES DE CETTE ÉTUDE

Toute recherche possède ses limites et ce travail n'est pas une exception.

Il convient donc de rappeler que ce mémoire constitue une démarche de recherche limitée, et c'est pourquoi il est important de souligner que l'ensemble des éléments vus sont tirés d'un contexte limité et que les conclusions apportées doivent être interprétées avec prudence.

Tout d'abord, il se trouve qu'une limite quantitative en ce qui concerne le nombre de personnes interviewées est présente. Nous avons eu l'opportunité d'interviewer 6 employés chez Mondial Tissus Belgique parmi les 49 ayant vécu cette fusion d'acquisition.

Par ailleurs, notre analyse du contenu a également été limitée puisque nous nous sommes principalement focalisés sur le bien-être des salariés. En effet, la question de recherche en elle-même et son orientation ont restreint ce mémoire à étudier l'impact de la communication sur le bien-être des travailleurs. Toutefois, il aurait été pertinent d'approfondir la recherche en s'intéressant également à l'instrumentalisation du bien-être. Des questions subsistent :

Le bien-être au service de quoi ? Quelles sont les répercussions au-delà du simple bien-être ? Quels domaines sont impactés par le bien-être des employés, la performance du magasin, la qualité du service, l'engagement et la motivation des travailleurs, etc. ?

Cet éventail d'aspects parmi tant d'autres n'a pas été étudié dans ce projet et il existe encore des champs de possibilités infinis.

Néanmoins, cette étude s'achève ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Aron S. & Chtourou A. (2014). *Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : quelle cohérence pour les firmes françaises ?*. P91 à 115
- Autissier D., Mouton J-M., Johnson K. & Metais-Wiersch E. (2019). *La boîte à outils de la conduite du changement et de la transformation*. 2^{ème} ed. Dunod.
- Autissier D., Vandangeon-Derumez I. & Vas A. (2018). *Conduite du changement : concepts clés*. Dunod. P 147 à 155.
- Adary A., Mas C., Westphalen M-H. (2020). *Communicator : Toute la communication pour un monde responsable*. Dunod.
- Benoit-Moreau F., Delacroix E. & de Lassus C. (2011). *Maxi Fiches de communication marketing*. Dunod.
- Boubakary B. (2020). *La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle*. EMS Editions. P 91 à 106
- Capelli S., Guillot-Soulez C. & Sabadie W. (2015). *Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ?*. P 3 à 23.
- Clergeau C. (2014). *Management des entreprises du tourisme : Stratégie et organisation*. Dunod. P 245 à 265
- Commission des Communautés Européennes. (2001). *Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Présenté par la Commission
- D'Ameida N & Libaert T. (2018). *La communication interne des entreprises*. 8^{ème} ed. Dunod
- Décaudin J-M. & Igalens J. (2017). *La Communication Interne : Stratégies et Techniques*. Ed 4. Dunod
- Donjean C, Hambursin C, Lambotte F & Scieur P (2012). *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de changement en période de changement*. Rapport de recherche, SPF Emploi, UCLouvain.
- Gérard P & Jézéquel B. (2019) *La boîte à outils de la communication*. 4^{ème} ed. Dunod
- Guilmot N. (2016) *Les paradoxes comme source de résistance au changement*. Lavoisier. P29 à 44.
- Hanot M. (2022) *Approches Ethiques et critiques de la communication d'organisation*. Syllabus. UCLouvain
- Huet C, Rohou G & Thomas L. (2020) *La boîte à outils du bien-être au travail*. 2^{ème} ed. Dunod
- Imbert Maurice (2015). *La communication managériale*. Dunod. P 117 à 141.
- Jaillot Marie Amélie. (2020) *Stratégie décisionnelle et changement organisationnel*. Syllabus. Henallux. Namur.
- Lehnisch J-P. (2013). *La communication interne dans l'entreprise : gadget ou levier extraordinaire ?*. Presses Universitaires de France
- Leroy F. (2021) *Les stratégies de l'entreprise*. Dunod. P 110 à 124

- Libaert T. (2017). *Le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication*. Dunod. P 271 à 293
- Mahé de Boislandelle H. & Estève J-M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. EMS Editions. P 127 à 152
- Maymo V. & Murat G. (2020) *La boîte à outils du développement durable et de la RSE*. Dunod
- Meier O. & Schier G. (2019). *Fusions. Acquisitions*. Dunod. P 63 à 106
- Remmoussenard-Pourquier C. & Ansiau D. (2014). *Managers in the process of change: how to deal with emotions*. Dans la Revue de gestion des ressources humaines 2014/4 (n°94), p26 à 38. Éd. ESKA. DOI : 10.3917/grhu.094.0026
- Renard D. (2021) *Organisation et communication*. Syllabus. UCLouvain.
- Reydet S. & Carsana L. (2020). *Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ?*. Iseor
- Rico J. & Loissonnier V. (2022). *Pro en conduite du changement*. Vuibert. P 20 à 21.
- SPF Economie. (2023). *Définitions et sources provenant d'organismes nationaux belges : Les PME*. Trouvé sur <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/pme-et-independants-en/definitions-et-sources>, page consultée le dimanche 16 avril 2023.
- Vas A. (2020) *Stratégie d'entreprise : Voyage illustré*. Dunod. P 186 à 196
- Werbrouck K. (2022) *Internal Communication and Communication of Change*. Syllabus. UCLouvain.

Ce mémoire se penche sur le rôle crucial de la communication dans les changements organisationnels. Illustré par le cas de Mondial Textiles, devenu Mondial Tissus Belgique suite à une fusion d'acquisition, cette recherche s'appuie sur des entretiens menés avec des employés et managers de l'enseigne. Cette étude de cas met en évidence l'absence quasi totale de communication organisationnelle formelle et l'impact négatif qui en découle sur la perception et l'expérience du changement par les travailleurs. Toutefois, la communication informelle et spontanée des managers a amélioré le bien-être des employés dans leur expérience du changement, soulignant donc le rôle clé de la communication dans la mise en œuvre d'un changement.

Suite à cette étude de cas, ce mémoire a dû légèrement réorienter sa question de départ en s'intéressant à l'impact du changement et le manque de communication sur le bien-être des participants ainsi que les conséquences que cela entraînait sur le fonctionnement de l'organisation.

Cet écrit conclut sur l'importance d'une communication organisée, honnête et responsable, tout en reconnaissant que chaque organisation et chaque travailleur vivent le changement de manière unique.

■ ■ ■

Mots clés :

Communication, Changement organisationnel, Gestion du changement, Fusion d'acquisition, Gestion du changement, Bien-être au travail, Mondial Tissus Belgique.