

L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, Cas du secteur de l'Industrie en Algérie
The contribution of communication management in the process of organizational change, Case of the Industry sector in Algeria

SAADI Hêlê*¹,

¹ Ecole Supérieure des Sciences de l'Aliment et des Industries Agroalimentaires,
saadi@essaia.dz,

Reçu le:01/02/2022

Accepté le:04/12/2022

Publié le:31/01/2023

Résumé:

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact du management de la communication sur la conduite du changement organisationnel conçu autant qu'acte managérial. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes servis d'un dispositif de recherche employant des techniques qualitatives de collecte de donnée, nous avons utilisé l'observation passive, l'analyse documentaire et les archives, ainsi que des entretiens semi directifs. La problématique principale est de savoir dans quelle mesure le management de la communication affecte-il la conduite du changement organisationnel et managériale ? Les résultats du terrain ont mis la lumière sur le fait qu'il existe une corrélation positive entre les variables : collaboration d'équipe, dialogue et leadership et le processus de changement organisationnel.

Mots clés: Management de la communication, changement organisationnel, secteur de l'industrie en Algérie.

Abstract:

The objective of this research is to study the impact of communication management on the conduct of organisational change as a managerial act. To achieve this objective, we used a research design employing qualitative data collection techniques, passive observation, documentary and archival analysis, and semi-structured interviews. The main problematic is to what

* Corresponding author

extent does communication management affect organisational and managerial change management? The results of the fieldwork shed light on the fact that there is a positive correlation between the variables: team collaboration, dialogue and leadership and the organisational change process.

Keywords: Communication management, organizational change, Industrial Sector in Algeria.

1. Introduction:

Le management d'aujourd'hui prend de l'ampleur et ne cesse de se moderniser dans tous les sens et notamment humain et organisationnel. Le changement est considéré comme étant la seule constante, les changements dans les stratégies, les structures, les processus et/ou les technologies de l'entreprise sont devenues un prérequis au succès. En 1999, Drucker écrivait « dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme » (Drucker, 1999, p 75).

Les hommes doivent faire face à de grandes mutations aujourd'hui, le succès dans l'entreprise est conditionné par la participation de l'ensemble des ressources humaines affectées par le changement et particulièrement celui des rapports entre les acteurs, et la capacité de ses derniers à gérer les différences. (Crozier, Salvat, & Sérieyx, 1999, p 84)

L'environnement étant en mouvance permanente, le monde passe d'un état compliqué à un état complexe, les organisations doivent adopter des modes de fonctionnement de complexité équivalente tout en ayant une vision globale.

Force est de constater que la crise sanitaire de la Covid-19 a été un élément à la fois révélateur et déclencheur. D'abord révélateur des

disfonctionnements d'un système de gestion qualifié de « malade », car le faussé n'a cessé de se creuser entre les responsables qui planifient et décrètent des stratégies et les collaborateurs chargés de leur mise en œuvre. (Mercier & De Gaulejac, 2012). Mais aussi, déclencheur d'un mouvement social de masse en quête de sens.

Ces éléments de réflexion nous ont motivé à conduire une recherche sur le terrain de l'industrie en Algérie. Le présent article demeure dans notre sens d'un intérêt capital sur les plans, à la fois académique, et scientifique, car il nous permet de mettre en relief le concept du management de la communication comme levier déterminant du changement organisationnel, dans un environnement incertain.

Dans le cadre de la contribution scientifique de l'élaboration de ce présent article, nous tenterons de mettre en relief les éléments de réflexion et de problématique à savoir, ***quel est l'apport du management de la communication dans la conduite du changement organisationnel et managériale ?***

Ainsi en considérant la littérature liée au champ de la communication du changement nous avons deux hypothèses à tester.

H1 : Il y aura une relation positive entre l'ouverture au changement et les perceptions sur la capacité organisationnelle au changement.

H2 : Il y aura une relation positive entre la communication du changement monologique et dialogique et l'ouverture au changement.

Il est utile de souligner avec beaucoup d'intérêt, que nous partons de la définition et analyse en premier lieu des concepts objets de notre étude en montrant leur pertinence ; dans un second lieu nous mettrons en valeur les éléments de l'étude empirique en analysant même la réalité du terrain objet de notre cas d'étude, à savoir le secteur de l'industrie algérien.

2. Le Management du changement organisationnel

Le management du changement est au cœur des débats académiques, ce qui n'est pas surprenant en vue de la rapidité des changements au niveau des marchés, des consommateurs, du style de vie, ainsi qu'au nombre croissant d'innovation techniques, technologiques et de la concurrence. Le paysage économique algériens ne déroge pas à cette tendance. En effet, les entreprises algériennes n'ont pas cessé de répondre à la dynamique environnementale et ce depuis 1982. Elles ont procédé à plusieurs restructurations organiques, financières et industrielles. (Souki & Melbouci, 2015, p 115-131)

Malgré cela, il semble ne pas y avoir une grande compréhension des mécanismes de changement, une étude menée par le magazine Fortune, auprès de 700 exécutives appartenant à 500 entreprises, révèle que 45% des répondants pensent que les directeurs de leurs entreprises gèrent mal le changement . Une autre étude menée par Burke et al , pointe le fait que les directeurs au niveau des organisations mettent plus l'accent sur les pratiques opérationnelles liées au changement que sur le facteur humain, ils ajoutent que l'omission du facteur humain dans la planification du changement condamnera le programme de changement à l'échec. (Mc Kinnon & Barret, 1996)

2.1 Le changement organisationnel

Nombreuses sont les définitions du changement organisationnel, nous nous limitons à celles que nous jugeons les plus pertinentes. La première définition que nous proposons est la suivante « Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système ». (Collerette, Schneider, & Lauzier, 2012, p 9). Cette définition pose les critères (durabilité, observabilité) pour qu'une situation

organisationnelle soit perçue comme étant un changement, elle ne présage ni de la valeur ni de l'ampleur ni de l'objet en cause du changement.

Notre article fait référence au changement organisationnel planifié et mis en place. French et al donnent une définition bien pratique, ils expliquent que « c'est un effort délibéré dans le but de modifier le système organisationnel de manière qu'il réponde aux forces environnementales et internes ». (French & Bell, 1999). Alors que Scott & Jaffe, le définissent comme la mouvance d'un état **connu** vers un autre état **inconnu**. (Scott & Jaffe, 1989). Le changement peut être donc conçu comme un processus à travers lequel une organisation emploi des outils et méthodes afin d'assurer son développement ou faire face à des changements dans son environnement.

2.2 L'individu et le changement

Il existe un consensus dans la littérature selon lequel, le succès de tout programme de changement est fonction de l'engagement des individus appartenant à l'organisation. Cette conclusion a été faite par Werr qui a examiné soixante livres sur le changement organisationnel entre 1989 et 1993. (Werr, 1995).

Les individus auront des réactions différentes à une proposition de changement. (Zuwerink & Devine, 1996, p 931). Leur perception de la nécessité et de la viabilité de la proposition sera affectée par toute gamme de facteurs basés sur l'expérience passée, leur background ainsi que leurs capacités. Leur perception du changement proposé peut aussi être influencée par des facteurs et valeurs émotionnels.

Donc, ce qui peut sembler nécessaire à la survie pour le senior management, peut ne pas être vu comme important pour les autres niveaux hiérarchiques, il peut même être perçu comme menaçant leur

statut quo existant. Les chercheurs soulignent l'importance d'une réelle compréhension des perceptions des individus.

2.3 Le changement et l'organisation

Le changement planifié doit également être examiné dans le contexte de l'organisation dans son ensemble. Planifier un programme de changement pour une organisation, implique de prendre en compte plusieurs facteurs organisationnels, en raison de l'impact qu'une décision peut avoir sur les autres décisions. La littérature explore également les changements au niveau de l'organisation, en particulier le type d'organisations censées fournir un environnement favorable au changement.

Pendant près de 60 ans, la littérature a discuté de la façon dont l'environnement organisationnel peut soutenir ou empêcher le changement et une revue de la littérature sur les types favorables au changement révèle six paramètres clés. Les critères par lesquels les organisations ont tendance à être jugées « bonnes pour » ou « mauvaises pour » le changement sont ; (1) la mesure dans laquelle le contrôle est déconcentré, (2) la mesure dans laquelle les règles et les tâches sont flexible ou rigide, (3) la mesure dans laquelle les flux d'information sont ouverts, (4) à quel degré l'organisation est-elle plate ? (5) la mesure dans laquelle il y a une coordination et de l'intégration, et (6) la mesure dans laquelle les employés peuvent contribuer. (Heath, 1994).

3. La communication organisationnelle et ses facteurs clés d'influence

La communication organisationnelle trouve ses racines dans la communication verbale et dans les études en communication. Au début, elle était fortement influencée par la psychologie et la sociologie et elle est devenu un domaine universitaire distinct après la Seconde Guerre mondiale. Dans les années 1960, la communication

L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, Cas du secteur de l'Industrie en Algérie

organisationnelle a déplacé son objectif premier et son focus des aspects appliqués de la communication dans les organisations (telles que l'écriture, la parole et la persuasion) au rôle plus général de la communication dans l'organisation (dans des domaines tels que le comportement organisationnel et la théorie organisationnelle). (Baker & Angelopulo, 2012, p 14)

Traditionnellement, la communication organisationnelle traitait de la communication telle qu'elle existait au sein d'organisations formelles, hiérarchisées, publiques et privées, et entre ces organisations et leurs environnements. Cependant, au cours des deux dernières décennies, de nombreuses organisations ont adopté des formes différentes, mieux caractérisées par l'externalisation et la décentralisation, ou encore sous forme de partenariats et de joint-venture. Parallèlement, la technologie est devenue de plus en plus importante dans la définition et le fonctionnement des organisations. En conséquence, la communication organisationnelle s'est étendue à d'autres formes d'organisation et, de plus en plus, aux technologies devenues au cœur du fonctionnement des organisations (Poole, Putnam, & Seibold, 1997, p 127). La communication organisationnelle traite autant de l'utilisation instrumentale de la communication (perspectives fonctionnalistes) que de la construction sociale de la réalité dans le milieu organisationnel (perspectives interprétatives).

Bien que la communication organisationnelle implique la communication des organisations dans un sens global, il existe un certain désaccord sur la définition du champ. La communication organisationnelle est souvent perçue, d'une part, comme une diffusion du sens et de l'information à travers l'organisation et son environnement. D'autre part, elle peut être décrite comme le processus d'interaction par lequel le sens et l'expérience de l'organisation sont construits, maintenus, traités et adaptés. L'une des raisons de cette

divergence est que de nombreux spécialistes en communication organisationnelle ont des antécédents disciplinaires différents. Il est donc courant que le domaine universitaire soit perçu et défini différemment par les spécialistes des domaines de la communication, du management, de la sociologie ou du commerce, par exemple. La communication organisationnelle se caractérise par des approches interdisciplinaires à l'égard de la recherche et du développement théorique et s'emprunte librement des domaines de la gestion, de la sociologie, de la psychologie, de la science de l'information et d'autres domaines.

3.1. La relation entre la communication organisationnelle et le changement

L'un des reproches les plus fréquents parmi les employés aujourd'hui est que le management ne les tient pas informés. On ignore souvent que les individus communiquent pour satisfaire leurs besoins professionnels et personnels. Le besoin de communication implique que les individus souhaitent être entendus, appréciés et désirés. Ils ont également besoin de communiquer pour accomplir leurs tâches et atteindre leurs objectifs . Une politique de communication ouverte peut aider les entreprises à développer de bonnes relations entre le management et les employés et à améliorer leurs performances globales. Cependant, malgré ces arguments soulignant l'importance de la communication, un certain nombre de dirigeants ignorent toujours l'utilité d'une communication efficace à double sens pour exploiter le potentiel des ressources humaines de leur organisation, en particulier lors de turbulences environnementales. (Baker & Angelopulo, 2012, p 122)

Une politique de communication ouverte peut aider les entreprises à développer de bonnes relations entre le management et les employés et à améliorer leurs performances globales. Cependant, malgré ces arguments soulignant l'importance de la communication, un certain nombre de dirigeants ignorent toujours l'utilité d'une communication efficace à double sens pour exploiter le potentiel des ressources humaines de leur organisation, en particulier lors de turbulences environnementales.

3.2. La communication dans l'approche de management humaniste et de connaissance

Dans une organisation, les managers peuvent adopter un style de communication unidirectionnel ou bidirectionnel - c'est-à-dire que leur style de gestion peut être une approche classique consistant à : « Je dis, et vous obéissez » ; ou bien il pourrait s'agir d'une approche plus humaniste et axée sur la gestion des connaissances, qui est plus dialogique (que monologique).

Les responsables d'organisations examinent souvent différentes approches de la gestion et de la communication pour tenter de modifier la structure existante d'une organisation lorsqu'ils estiment qu'une meilleure approche existe. Exemple : un jeune cadre constate que l'ancienne méthode de publicité à la radio et de distribution de brochures n'attire pas de nouveaux clients ; ils suggèrent ensuite un changement de style de gestion pour intégrer les points de vue des employés de niveau intermédiaire afin de proposer une stratégie marketing plus dynamique.

« Le management humaniste a pour principe et objectif de protéger et favoriser le sentiment d'autodétermination de chaque salarié. Or, se sentir autodéterminé débouche sur de hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler la créativité, l'innovation, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail ». (Arnaud, 2008, p 207-224)

4. Démarche méthodologique :

Nous optons pour une étude qualitative avec l'étude de cas multi-sites. Ce choix est motivé par la volonté de comprendre le fonctionnement de l'organisation e Notre travail de recherche s'intéresse à des projets réels de changement organisationnel, tels que vécu dans les entreprises servant de terrain d'étude. La recherche sera menée suivant une posture interprétative, notre rôle autant que

chercheur est de comprendre, la ou les significations que les acteurs donnent à leur action ou, plus simplement les significations qu'ils attribuent à l'objet de la recherche en tenant compte des particularités de son contexte.

La démarche envisagée est une démarche qualitative, puisqu'elle sert principalement à, enrichir la théorie. Elle prend la forme d'études de cas définies au sens large comme l'étude d'un système délimité incluant les éléments du cas et son contexte.

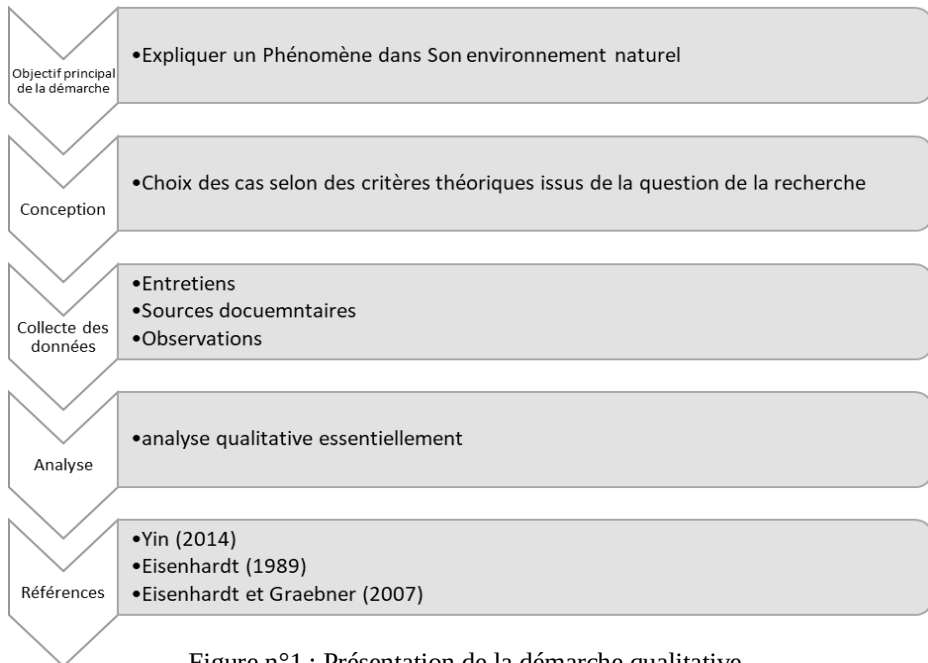


Figure n°1 : Présentation de la démarche qualitative
Source : adapté à partir de (Thietart, 2014, p 118)

Tenant compte de la rareté des études empirique sur la communication du changement, nous sommes amenées à faire une étude exploratoire.

Pour la collecte des données, nous avons utilisé l'observation passive, l'analyse documentaire et les archives, ainsi que des entretiens semi directifs. Quant au traitement des données, il a été

effectué par le biais d'une analyse de contenu qui est une technique d'étude d'un «discours» fondée sur un ensemble de procédures structurées. Elle s'appuie sur le suivi de trois étapes : la catégorisation, l'inférence et l'interprétation.

Pour des raisons de confidentialité, nous avons réservé l'anonymat des deux entreprises industrielles ayant fait objet de notre étude. La première entreprise sera désignée par « Alpha » et la deuxième par « Beta ». pour les deux organisation le projet de changement étudié est l'installation d'un nouvel Progiciel de Gestion Intégré- ERP «Enterprise Ressource Planning » -

5. Principaux résultats et discussion

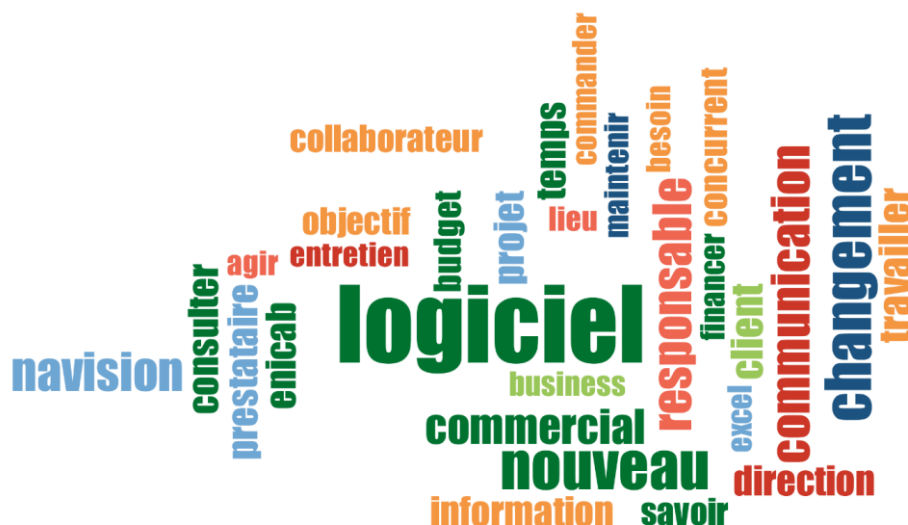
Notre présence sur le terrain montre une divergence quant à l'importance donnée à la fonction communication dans les deux cas de l'étude. Pour les deux entreprises, cette fonction est assurée par une équipe de dirigeant qui assure la diffusion d'informations. Cette dernière consiste à la transmission, à tout le personnel de l'organisation, des notes de service, et des notes circulaires qui communiquent les avancements des différents projets de changement. Il s'agit donc, d'une communication monologique qui permet à la direction de réussir la planification de ses changements. En décrivant la planification du passage au nouvel ERP la directrice de production de l'entreprise « Beta » déclare « on communique beaucoup avec les gens bien sûr, y a des réunions de structure qui se font, y a des sessions de sensibilisation, donc on est toujours dans l'approche de sensibilisations, c'est-à-dire c'est une exigence de la norme bien sûr la 2015 ». Toutefois, la communication au sein de l'entreprise « Beta » est à la fois monologique et dialogique. Dans la communication dialogique, la transmission d'informations est assurée par les réunions d'équipes de projet, les discussions dans le cadre des sessions de

sensibilisation. Cette communication favorise un climat de négociation continue entre les intérêts des différents acteurs.

Les entretiens qualitatifs ont fait l'objet de traitement par codage en utilisant le logiciel MAX QDA2020, qui est un logiciel spécialisé pour les études qualitative.

5.1. L'analyse de texte

Le nuage de mot nous permet d'avoir un aperçu du champ lexical attribué par les répondants et de voir les mots les plus fréquents dans le discours.



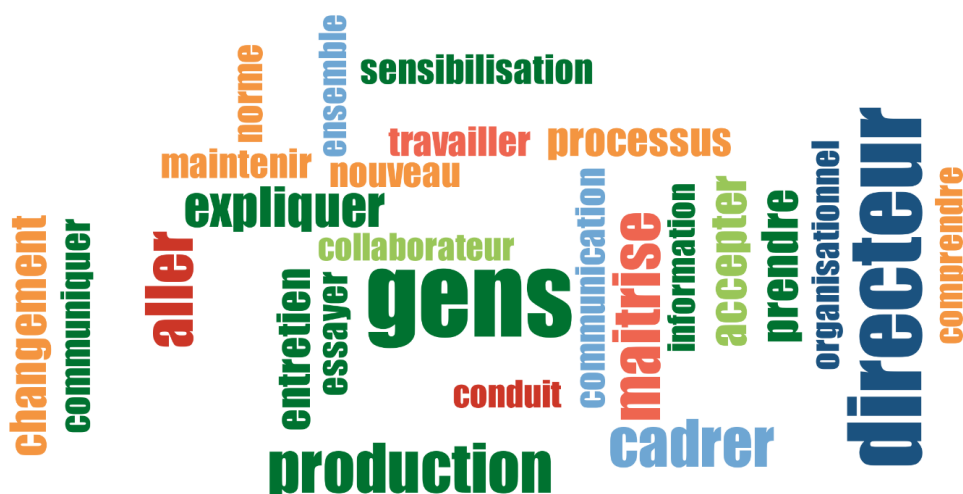
Mot	Longueur de mot	Fréquence	%
logiciel	8	22	5,79
changement	10	11	2,89
nouveau	7	11	2,89
communication	13	8	2,11
navision	8	8	2,11
responsable	11	8	2,11
commercial	10	7	1,84
client	6	6	1,58

L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, Cas du secteur de l'Industrie en Algérie

travailler	10	6	1,58
consulter	9	5	1,32

Figure n°2 : Nuage de mots entretien Entreprise « Alpha »
Source : MAX QDA 2020

On remarque que dans l'entretien de l'Entreprise « Alpha », parmi les 10 mots les plus employés par le répondant figure le champ lexical du projet de changement planifié « logiciel, changement, nouveau », aussi il est à noter l'importance donnée à l'impact du changement planifié sur la performance commerciale « commercial, client, travailler ».



Mot	Longueur de mot	Fréquence	%
gens	4	20	6,64
directeur	9	18	5,98
production	10	11	3,65
cadrer	6	10	3,32
maitrise	8	10	3,32
expliquer	9	8	2,66
accepter	8	7	2,33
changement	10	7	2,33
prendre	7	7	2,33

processus	9	6	1,99
-----------	---	---	------

Figure n°3 : Nuage de mots entretien Entreprise « Beta »

Source : MAX QDA 2020

On remarque que dans l'entretien Catel, parmi les 10 mots les plus employés par le répondant figure le champ lexical du projet de la communication interne « gens (pour collaborateurs), directeur, production. Aussi il est à noter l'importance donnée à l'attribut sensibilisation et communication « expliquer, accepter, processus ».

5.2. Statistique de variable des entretiens

En croisant les données de la littérature aux segments de documents, il en ressort que la fréquence de l'attribut « frein au changement » est la plus forte sur les deux entretiens.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage (valable)
Freins au Changement\Communication monologique top to down	5	15,15	15,15
Leviers du changement\Echange et persuasion	3	9,09	9,09
Leviers du changement\Réunions de sensibilisation	3	9,09	9,09
Leviers du changement\Communication écrite et boîte à idées	3	9,09	9,09
Evaluation Processus Changement organisationnel\Conduite du changement planifié	3	9,09	9,09
Leviers du changement\Communication vecteur de préparation au changement	2	6,06	6,06
Leviers du changement\Profils des collaborateurs	2	6,06	6,06
Freins au Changement\Paramètre du temps consacré	2	6,06	6,06
Attentes\Ergonomie du travail	2	6,06	6,06
Evaluation Processus Changement organisationnel\Freins au Changement	1	3,03	3,03
Engagement\Engagement de la direction	1	3,03	3,03
Leviers du changement\Cercle de qualité comme outil de communication	1	3,03	3,03
Engagement\Empowerment	1	3,03	3,03
Attentes\Apprentissage	1	3,03	3,03
Obligations de la version 2018 de l'ISO 9001\La Communication	1	3,03	3,03

L'apport du management de la communication dans le processus de changement organisationnel, Cas du secteur de l'Industrie en Algérie

Attentes\Amélioration de la performance commerciale	1	3,03	3,03
Obligations de la version 2018 de l'ISO 9001\La Formation	1	3,03	3,03
Evaluation Processus Changement organisationnel\Obligations de la version 2018 de l'ISO 9001	0	0,00	0,00
Leviers du changement\Engagement	0	0,00	0,00
Leviers du changement	0	0,00	0,00
Engagement\Attentes	0	0,00	0,00
Leviers du changement\Flexibilité des collaborateurs	0	0,00	0,00
Leviers du changement\Evaluation Processus Changement organisationnel	0	0,00	0,00
Attentes\Ecoute	0	0,00	0,00
TOTALE (valide)	33	100,00	100,00
Manquant	0	0,00	-
TOTALE	33	100,00	-

Tableau n°1 : Statistiques de variable des entretiens

Source : MAX QDA 2020

Aussi l'analyse des attributs des « processus explicatifs du changement » et des « composantes de la capacité de changement » sont précisés pour mieux appréhender les données collectées. Ils sont adoptés des travaux antérieurs et affinés grâce à la première intervention sur le terrain.

Les résultats de l'étude pourraient indiquer ce qui suit : domaines de communication prioritaires, résultant en des stratégies, des plans et des activités de communications proactifs. Dimensions du contenu et du mode de communication, en référence à des niveaux ou unités spécifiques au sein de l'organisation. Lacunes dans la stratégie actuelle de communication du changement.

6. Conclusion

L'objectif principal de cette recherche est d'étudier les facteurs qui influent l'apprentissage organisationnel autant qu'acte managériale de conduite de changement organisationnel. Les conclusions suivantes découlent des résultats de la recherche. Sur la base des réponses analysées dans cette recherche, les variables de «

dialogue », de « leadership » et de « collaboration » ont impact positif sur la conduite du changement organisationnel,

Ces informations sont très utiles aux managers et leur permettent de formuler des stratégies appropriées pour augmenter l'efficacité des changements opérés. Les paramètres étudiés peuvent être considérés comme des stimuli induisant des comportements de cohésion vis-à-vis des transformations vécues.

La présente étude comporte un certain nombre de limites qui devraient être prises en compte dans les futures études dans ce domaine. Premièrement, la taille de l'échantillon et relativement limitée, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du secteur industriel algérien.

Pour des raisons de confidentialité l'anonymat des organisations étudiées a été gardé et préservé par nos soins et ceux par besoin d'éthique et de déontologie scientifique, s'ajoute à cela la pandémie de la covid-19 qu'a traversé le monde et l'Algérie, ce qui nous a contraint dans notre champ d'investigation et sur le terrain de recherche.

La valeur pratique de cette étude réside en sa capacité à identifier les aspects ayant un impact sur l'efficacité de la communication dans un contexte de changement organisationnel, à savoir une vision convaincante, l'existence d'un véritable leadership, motiver la participation de tous les collaborateurs. Permettant ainsi à la direction de développer une stratégie de communication qui surmontera ces obstacles, résultant en une communication efficace du changement. Ce qui augmentera la probabilité que la stratégie de changement réussisse, car l'un des facteurs critiques qui favorisent le succès du changement, à savoir la communication, était efficace et efficient.

Ainsi les futures études sont préconisées de sélectionner une taille d'échantillon plus grande et plus représentative afin de généraliser les résultats à l'ensemble du secteur de l'industrie. Les futures études sont également recommandées d'étudier d'autres paramètres pouvant avoir une influence sur la conduite du changement organisationnel. Il peut également être très avantageux de comparer les résultats du questionnaire entre les niveaux organisationnels, entre les industries et les organisations, entre différents styles de conduite de changement.

5. Bibliographie :

1. Livres :

- Baker, Rachel et George Charles Angelopulo. *Integrated Organisational Communication*. 2e. Juta Academic, 2012.
- Collerette, P, R Schneider et M Lauzier. Presse universitaire du Québec, 2012.
- Crozier, Michel, Jean-Marc Salvet et Hervé Sérieyx. *Du management panique à l'entreprise du XXIe siècle*. Paris: Maxima, 1999.
- Drucker, Peter. *L'avenir du Management*. Paris: éditions Village Mondial, 1999.
- French, W.L et C Bell. *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall , 1999.
- Heath, R. *Management of corporate communication: From interpersonal contacts to external affairs*. . Routledge., 1994.
- Mercier, Antoine et Vincent De Gaulejac. *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*. Desclée de Brouwer, 2012.
- Scott, C et D. T. Jaffe. *Managing organisational change: a guide for managers*. Kogan Page, 1989.
- Thietart, Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management* . Dunod, 2014.

2. Articles:

- Arnaud, S. «Le management humaniste. Enjeux, outils et obstacles.» *Revue internationale de psychosociologie* XIV.34 (2008): 207-224.
- Poole, M. S., L. L. Putnam et D. R. Seibold. «Organizational communication in the 21st century. ,.» *Management Communication Quarterly: McQ* 11.1 (1997): 127.
- Werr, A. «Approaches, Methods and Tools of Change A Literature Survey and Bibliography. 16(4), 607-651.» *Economic and industrial democracy* 16.4 (1995): 607-651.
- Zuwerink, J.R. et P. G. Devine. «Attitude importance and resistance to persuasion: It's not just the thought that counts.» *Journal of Personality and Social Psychology* 70.5 (1996): 931.

3. Les rapports :

- Mc Kinnon, K et G Barret. *The Management Of Change: Excecutive Summary of Results from the USA Survey*. Sundridge Park: PA Consulting Group, 1996.