

COMMUNICATION !

Qui que ce soit qu'on veuille persuader, il faut avoir égard à la personne dont il faut connaître l'esprit et le cœur, quels principes elle accorde, quelles choses elle aime, et ensuite remarquer dans l'objet dont il s'agit quels rapports il a avec ces principes et ces goûts. De sorte que l'art de persuader consiste autant en celui d'agréeer qu'en celui de convaincre, tant les hommes se gouvernent plus par caprice que par raison. (Pascal)

• Généralités

“Les idées, les sentiments, les informations, les ordres doivent être communiqués ou, alors, ils n'existent tout simplement pas”.

La communication n'est pas ontologique.

C'est une réalité incontournable.

Une initiative s'impose ...

Insérées dans un milieu économique, communicationnel par nature puisqu'il s'agit de transformation et d'échanges, les entreprises n'existent également pas sans communication. Dès leur origine, le résultat d'une première communication entre parties constituantes, elles ont pour objectif un plan d'entrée et de positionnement dans leur marché, c'est-à-dire un plan d'information et de délivrance d'un produit et / ou d'un service (la rencontre d'un besoin décelé, la réponse à une demande), sans oublier l'organisation de l'écoute d'une réponse / rétroaction (feedback).

Par voie de conséquence, elles œuvrent à la mise en place d'un circuit de communication efficace puisqu'elles savent que l'environnement, sous des formes diverses qui sont aussi évolutives, les affecte de manière telle qu'elles peuvent prospérer ou disparaître.

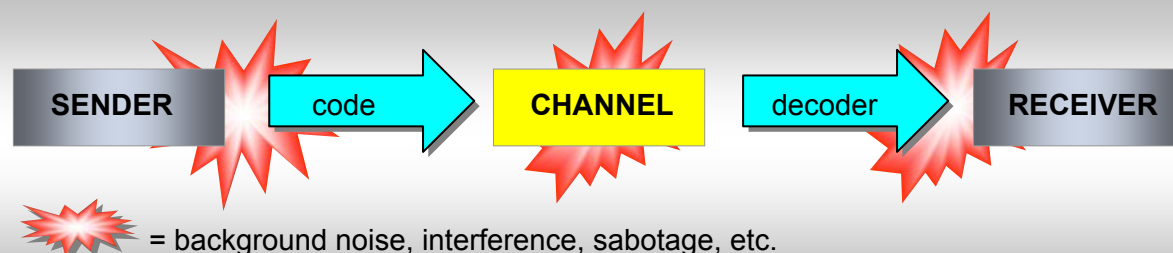
Alors, dans un cadre dont il importe de connaître toutes les composantes -actives et passives-, leur existence implique la transmission d'instruction à exécuter par les employés ainsi qu'à l'expédition de messages intelligents aux marchés pour signaler leur présence !

Et puis, de se mettre à l'écoute la plus attentive des retours ou être prêts à constater des silences ! Pour les interpréter ...

La communication, c'est un flux de signaux / d'informations (attitude comportementale affichée, geste, parole, bruit expressif, etc.) qui

- peuvent être entravés par des parasites ou des blocages venant à se produire au sein du moyen de transmission reliant l'émetteur et le récepteur.
- peuvent éventuellement ne pas parvenir à destination s'ils ont été envoyés dans des conditions d'irrecevabilité. La langue par exemple. Mais la forme mécanique pourrait également ne pas être acceptée ... Les cas peuvent être nombreux ...

Ce schéma, ainsi que cela est expliqué par la suite, doit s'interpréter entre des intentions / objectifs à atteindre en utilisant un ou plusieurs moyens de communication et en suivant un programme de contact avec les cibles visées (les récepteurs) ainsi qu'illustré plus en détails en fin de ce dossier.



FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

Tous les composants incorporés à ce processus peuvent être affectés et, par ce fait là, réduire la qualité de transmission de l'information.

Nous distinguerons les avatars techniques et les facteurs humains (entre la proactive motivation et le risque, aspects traités par ailleurs dans un autre programme spécifique).

La technique, en tant que telle, n'a finalement pas grande importance dans ce contexte et ne fait d'ailleurs pas l'objet de notre propos.

Cependant que la part de l'intervention humaine peut rendre les choses particulièrement difficiles : on peut envisager l'incompétence, l'incompatibilité, l'émotion, l'appréhension, le rejet ou le dégoût, les pressions culturelles, les difficultés de langage, ... le sabotage, etc ... si la motivation n'est pas au rendez-vous !

Les managers devront donc prêter attention à tout ce qui pourrait affecter la qualité de leur communication.

En principal (mais détaillé par la suite, tandis que d'autres sections de ce site relèvent les principaux cas de difficultés et risques possibles) :

- les risques de réduction (perte d'éléments facilitant la compréhension) ;
- les ambiguïtés et/ou incongruités (cause d'interprétation dilatoire ou de polémique) ;
- l'étude et les tests de voies de communication alternatives ;
- le détail du retour de la communication (*feedback*).

• **La communication du changement**

Cela étant dit, la communication se constate dans les échanges simples (familiaux, amicaux) et complexes (sociaux, commerciaux, professionnels, administratifs, juridiques, etc). Sans oublier qu'une suite d'échanges simples mais antagonistes peuvent en occasionner de beaucoup plus complexes. Si pas franchement dramatiques.

Il y a donc des rapports de toutes sortes qui sont explicables et que l'on ne peut ignorer. Raison pour laquelle nous avons développé le **4LP** ou modèle des 4 vies. Il fait partie de nos outils utilisables, notamment, lors du recrutement, de la conduite du changement ou de la gestion de la connaissance. C'est un modèle intuitif et pratique qui tend à illustrer graphiquement comment chaque individu vit ou non son insertion / intégration face aux séquences identifiées.

Notamment, pour ce qui nous concerne à ce stade, son attitude par rapport au travail.

Il s'agit donc de pouvoir identifier ce qui peut être critique dans certaines circonstances de la gestion des entreprises.

Par exemple, la communication du changement. Ce ne sera pas la moindre de ces circonstances de gestion délicates puisqu'elle devra faire prendre connaissance de décisions qui, très souvent, modifieront la structure de l'entreprise en impliquant les personnes qui y participent (statut des « 4 vies » en question et révision des relations entre elles !).

Ensemble, la structure d'entreprise et ses participants constituent un système organisationnel sophistiqué. Son équilibre, toujours très sensible, demande une attention soutenue et des relations harmonieuses intelligemment gérées à partir de la perception de son état. En fait, son niveau de qualité, son ancienneté, son homogénéité, etc.

Une communication faite sans précaution risque d'être mal interprétée. Voire perçue comme une « agression » allant bousculer l'équilibre évoqué précédemment. Un regard suffit !

Dans un tel cas de figure, les relations entre parties sont affectées et il est dangereux de laisser un tel état de chose perdurer (voir la partie consacrée à la résolution des crises dans « Services » et « Ressources »).

L'actualité renseigne les cas habituels du recours à de nouvelles technologies (rationalisation, modernisation) ou l'apparition de nouveaux concurrents (cas de la diminution

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

des droits douaniers) qui vont entraîner de profondes modifications de gestion : réduction d'effectifs, délocalisation, acquisition et fusion, arrêt des diversifications pour se concentrer sur les activités les plus rentables, etc ... sont des événements incontournables alors que nombre d'entre eux étaient annoncés depuis longtemps ou prévisibles par l'analyse attentive des mouvements conjoncturels, des innovations technologiques, des cycles de renouvellement de produits, les dérégulations, etc ...

Le personnel ou les syndicats ne se priveront pas de le rappeler si les relations ne se renormalisent pas rapidement : la qualité de la gestion sera de fait mise en cause comme dans le cas de la compagnie aérienne Belge SABENA ! Défunte, de nos jours ...

Pourquoi vouloir se séparer d'un personnel qui n'est pas responsable de l'absence de vision, des attentes de décision, du choix des options hasardeuses ?

Bien souvent négligée, la communication est un outil de gestion prodigieusement utile et puissant à tous les niveaux. Du stratégique au « terrain » et inversement. Les théories et démonstrations ont abondé à ce propos.

Constatons simplement que la communication du changement doit s'opérer de manière interne et externe (particulièrement si la société est devenue publique, sans oublier les syndicats, les partenaires, les administrations ni les communautés locales) et qu'il peut aussi être envisageable de recourir à l'assistance de conseillers extérieurs pour apprendre à communiquer le plus précisément possible en fonction des circonstances.

Pour être complet, ainsi qu'on peut le lire dans les autres parties de ce site, nous proposons aux accompagnateurs du changement quelques méthodes d'approche des sociétés qui, rapportées aux principes que l'on décrit ci-après, faciliteront les plans de travail et de communication des parties.

En fait, les positions vont alterner : le manager qui doit vendre son programme de changement à ses collaborateurs et au personnel sera aussi un acheteur de conseils. Ponctuellement ou à termes définis. Alors autant réconcilier les vues pour être efficace !

Le consultant à pied d'œuvre devra d'abord « digérer » les quantités de « bonnes » raisons de ne pas changer, exprimées par les cadres et le personnel, avant de pouvoir se positionner comme « emballer » pour recueillir la participation des décideurs (support / *sponsorship*) et des employés (nouvelle pro-activité).

La littérature consacrée au développement organisationnel est assez abondante. T. Jick semble avoir rallié nombre d'avis sur un schéma de travail décrit dans « *Managing Change : Cases and Concepts* » publié en 1993 chez Richard D. Irwin. En gros, la technique de l'« emballage » se module en cinq étapes : éveil (*awareness*) à l'existence de quelque chose de neuf, intérêt (*interest*) pour l'événement et qui suscite la curiosité, appréciation et envie de procéder à un test (*appraisal / trial*), adoption (*adoption*) en cas de satisfaction pour une incorporation de la nouveauté aux modes de travail habituels.

Il y a des modèles plus sophistiqués qui ont d'ailleurs l'avantage de pouvoir s'associer à des phénomènes constatés en gestion de la connaissance (voir **KM** dans « Services » et « Ressources »). Ainsi avons-nous, notamment, relevé celui qu'a adopté le **PMI ou Project Management Institute** sous le titre « les étapes d'un projet de la conduite du changement ». Nous y revenons, par ailleurs, avec d'autres dimensions pour rencontrer plus précisément les très délicates opérations à entreprendre dans le contexte mis en évidence. A notre connaissance, il s'agit d'un des plus élaboré processus aisément applicable. Il est sommairement décrit dans la partie « Services ».

• **Gagner le support des cadres et employés pour changer ensemble**

L'expérience et une très bonne connaissance de la situation priment.

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

Mais cela ne fait cependant pas le tour complet de la question. Raison pour laquelle nous insistons sur l'importance des acquis expérimentiels des conseillers et responsables du projet. Quinze à vingt ans nous semble être un « must » alors que les chevronnés reconnaissent n'avoir vraiment découvert leurs capacités qu'après avoir atteint la cinquantaine !

Un groupe américain, bien coté en bourse depuis pas mal d'années, ne recrute d'ailleurs pas en dessous de cette barre minimale de maturité intellectuelle expérimentée.

Cependant, pour être pratique sous le titre « communication » de cette White page, nous voudrions mettre en évidence quelques principes de base qui sont inséparables de ce qui fait le succès d'un programme de communication. Dans le contexte évoqué, il pourrait s'apparenter à une démarche de vente assez sophistiquée. Alors :

1. Le plan de communication doit être incorporé aux desseins des stratégies (à défaut, ne pas en tenir compte, ne validera pas leurs projets) et refléter le contenu exact de la stratégie tout en s'alignant sur les « piliers » de la culture organisationnelle : culture + systèmes + structure. Ici aussi, ne pas en tenir compte ne ferait que révéler automatiquement l'incohérence du message. Il ne sera pas accepté ...
2. Tout comme pour une campagne de publicité, il est recommandé de tester le message avec des représentants de toutes les parties en présence dont les syndicats qui peuvent souvent, contrairement à toutes attentes, se révéler des partenaires efficaces en affaires si l'annonce et les engagements sont « transparents ».
3. La question du délai précédant les événements à faire connaître peut également être critique dans certains cas. Outre les aspects psychologiques évidents, mentionnons encore les conventions paritaires, les accords de partenariat ou avec les syndicats. Sans oublier l'importance que cela peut avoir en cas de fermeture d'usine ou de délocalisation. Des cas à propos desquels le législateur s'est effectivement fort soucieux vu leur multiplication et suites dramatiques (Exemple : la loi « Renault » en Belgique et décisions communautaires début 2001).
4. Il peut également être opportun de prendre conseil auprès de spécialistes de la communication pour étalonner le projet (benchmarking) et vérifier avec eux si un cas similaire n'aurait pas déjà fait l'objet d'une méthodologie exemplaire à laquelle il serait judicieux de se référer.
5. La meilleure communication est le face-à-face : bien sûr, dans une grande entreprise, il ne sera pas aisé de procéder de telle sorte avec tout le monde. Par contre, il faut rencontrer un maximum d'interlocuteurs influents dans l'organisation -au sens le plus large du terme- (cadres, leaders, syndicats et partenaires impliqués) et s'efforcer de ne pas en oublier : aux yeux des laissés pour compte, ce pourrait être une « excuse » suffisante pour tout (faire) bloquer !
Ce point est développé sera développé sous le titre des « *Collaborative Tools* » dans un autre document.
6. A l'opposé, la démarche peut aussi être l'occasion de rencontrer des gens ayant des idées fédératrices qui semblent être plus aptes à les faire partager eux-mêmes.
7. L'étape des entrevues va encore se révéler tout particulièrement utile : elle renseigne la direction sur l'attitude du personnel à l'égard du management en général et de la situation à propos de laquelle on s'attend à des communications « sensibles ». Les délais apportés en cela -comme déjà évoqués plus haut- ne pourraient d'ailleurs que rendre cette opération plus délicate encore (temps dégradé prélude à la crise). Particulièrement si les incertitudes quant aux lendemains dominent les esprits.
8. La communication en période d'incertitude est difficile mais il est parfaitement possible d'y remédier. Au moins partiellement, par la recherche d'opportunités à faire connaître et

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

pour lesquelles on demande une large participation plutôt que de se concentrer sur les moyens de réduire les effets dégradants d'une politique d'attentisme.

9. C'est aussi avec toutes les personnes rencontrées - l'étape des entrevues - qu'il faut ensuite détailler le déploiement du plan de communication et vérifier quel pourrait être l'impact des autres moyens de communication (voir le chapitre « *collaborative tools* ») : rassemblement général ou par département, journal d'entreprise, mailing, cassette vidéo, etc ...
L'expérience révélant cependant la primauté des réseaux de communications interpersonnels. De préférence en des lieux n'impliquant aucun formalisme (cafétéria).
10. Outre les trois piliers portant la culture organisationnelle de l'entreprise, les moyens de communication utilisés doivent aussi être respectueux des valeurs que le personnel partage. Si la culture et les valeurs actuelles ne sont plus appropriées aux desseins de l'organisation, leur substitution peut s'envisager dans l'éventualité (à vérifier tout particulièrement) où les nouvelles pourraient être perçues comme étant d'un ordre supérieur. Non seulement pour l'entreprise mais aussi pour ses membres, cadres et employés. Ce qui engage à prêter encore plus d'attention au choix des moyens utilisés pour en faire part et les entretenir.
11. Les comités directeurs et cadres sont importants dans une telle situation. Ils doivent être parmi les premiers à être convaincus ET de manière unanime pour éviter les tiraillements et les défenses de politiques isolées. Les désaccords ne pourraient que perturber le déploiement des informations quand des personnes, ayant leurs partisans dans l'entreprise, affichent ostensiblement des attitudes antagonistes.
D'un autre côté, à supposer que la grande majorité d'entre eux puisse être réunie autour du projet, il ne faut pas, pour cela, se réfugier automatiquement derrière le personnel d'encadrement et lui laisser toute délégation pour « se mouiller » en cas de complication pressentie.
Cette façon de faire est habituellement mal perçue par la majorité du personnel qui aime voir comment la « haute direction » s'implique lors de manœuvres délicates, espérant aussi avoir l'occasion de s'entretenir directement des problèmes de l'instant et apprécier la franchise des réponses en situation de stress.
12. En de telles circonstances et dans le chef de la direction, parler de réalisation et de performance allant générer des avantages à long terme (notion de sécurité qui justifie les engagements) par un positionnement qui relève les défis de la concurrence internationale s'avère préférable plutôt que d'évoquer marges et profits ayant des connotations dangereuses impliquant le sens unique à court terme et le non partage.
L'occasion peut aussi être bonne à saisir pour contribuer à l'amorçage de nouvelles participation au système de la gestion de la connaissance (voir cette section sur le site) en renseignant les progrès obtenus grâce aux apports de personnes ou de groupes qu'il ne faut surtout pas oublier de remercier et féliciter.
13. Suite à cela, se renforcent encore la position et la tâches des cadres. Il faut qu'ils soient unis et qu'ils se révèlent de fins communicateurs et leaders actifs. Les aspects relationnels sont primordiaux. Les fausses notes peuvent être lourdes de conséquence lorsqu'on s'exprime de manière sibylline ou que les attitudes adoptées ne correspondent pas aux paroles exprimées.
Sans compter les remous consécutifs aux éventuels départs de quelques personnes capables et influentes dans l'entreprise.
Cas extrême : départ se produisant après une communication importante ... Départ provoqué ou constat de l'impossibilité de pouvoir tenir les promesses faites quand il n'y a pas de support (voir point 10).
14. Les formations accélérées en matière de communication n'apportent pas de réelles solutions dans un tel contexte. La problématique est compliquée (assemblage d'éléments

de nature différente et à propos de laquelle la structure porteuse n'est pas apparente). Tout au plus, les règles y contenues étant générales, contribuent-elles à l'éveil de ce à quoi il faut prêter attention mais ne prédisposent pas à la conduite d'une action à improviser qui resterait en phase avec la stratégie du changement, respectant les valeurs et l'alignement des trois piliers organisationnels (culture, système, structure).

Il y a des solutions mais il faut que les conseillers et experts soient assez expérimentés pour les mettre en œuvre. Ils sont très peu nombreux.



Nous favorisons le travail sur un modèle de l'entreprise correspondant à la structure mentale que les membres s'en sont faite. Il permettra, en bout de formation et à la suite de nombreux exercices, dont le recours à la simulation pour construire un vécu, de forger des convictions intellectuelles profondes. Une base de réactivité beaucoup plus certaine que n'importe qu'elle autre si elle peut encore être validée par un quelconque moyen de jouer l'effet réseau qu'entretient (ou doit entretenir) la gestion de la connaissance (voir la section KM sur ce site).

- **Les subtilités de la rhétorique**

Le parcours ainsi suggéré plus haut révèle l'importance de la communication.

Plus particulièrement en cette époque, au cours de laquelle on assiste à de profondes mutations, est-on forcé d'en redécouvrir les mécanismes profonds et bien connus tels que les grands orateurs du passé les manipulaient avec aisance : l'excès des trop connus « formalismes dépersonnalisés » de la communication strictement fonctionnelle et utilitaire ne permet plus d'interprétation suffisante par les collaborateurs, collègues et employés pour les gagner à la cause des nouveaux challenges de l'économie moderne.

Challenges difficiles à cerner tant qu'ils n'auront pas essayé de les intégrer à leurs modes de travail avant de se rendre compte, en faisant cela, qu'il va falloir changer leurs façons d'agir pour y arriver ou ... disparaître (cas des implémentations d'**ERP / Enterprise Resource Planning**) !

Le raisonnement entamé s'arrêtera dès cet instant pour la plupart des intéressés.

Alors, l'incrédulité, l'incompréhension, l'inquiétude, la peur, la colère, le refus, l'agressivité font partie de ce que les managers rencontrent de plus en plus souvent si la qualité et la régularité des relations n'ont pas été gérées correctement pour éviter un soudain constat de non convenance. A juste titre d'ailleurs, puisque rien n'avait préparé le personnel à comprendre les évolutions qu'il va devoir affronter.

En temps normal ou en temps de crise, à fortiori, nous l'avons déjà fait remarquer, la proximité physique du face-à-face s'impose dans la communication. Tout particulièrement si elle contient de nombreuses significations et implications. Plus encore dans le cas où ces dernières pourraient être dérangeantes voire menaçantes ou, à tout le moins, être ainsi saisies alors que ce ne serait pas fondé.

Il est ainsi plus facile, pour quelqu'un doué d'un sens aigu de la relation ou entraîné à cet effet, d'ajuster la construction du message en fonction de la compréhension manifestée par son interlocuteur. Le recours à quelques techniques rhétoriques connues, que nous discuterons par la suite, peut faciliter l'entretien en évoquant, par l'exemple, la similitude qu'il y aurait entre ce qui est perçu comme radicalement neuf et ce qui n'est rien d'autre qu'une facette, trop longtemps oubliée, d'une pratique pourtant courante dans beaucoup de domaines considérés comme exemplaires.

A défaut d'une proximité physique, la création d'une connivence intellectuelle, comme celle que nous venons d'évoquer, partagée par la plupart des destinataires peut s'utiliser en mode de communication plus large : face au public ou par media interposé s'il n'y a pas moyen de faire autrement.

Ainsi, les grands orateurs, conférenciers, leaders commencent-ils, habituellement, leurs communications, exposés, invitations à la participation d'un programme ou projet sensible,

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

par le récit d'une histoire (souvent) courte qui mobilise l'attention, les sentiments et permet plus facilement les enchaînements avec l'objet principal qui a justifié l'assemblée.

Parfois ont-ils aussi recours à une formule quelconque qui, par exemple, poursuivant dans la ligne de ce qui rassemble les enthousiasmes autour d'une formule mythique ayant traversé les années de prospérité, fait rappel de ce que rien ne se serait produit si les fondateurs de l'entreprise, entourés par quelques autres « fous », ne s'étaient pas décidés à franchir un pas considéré comme insensé à leur époque !

Plus subtil encore, le scénario ainsi ébauché peut se développer et servir de fil conducteur tout au long de l'exposé et faire passer des éléments d'information très importants que l'on aurait pu croire incommunicables dans d'autres circonstances.

Pratiquement, si l'on reprend le fil de notre démonstration, cela revient à dire ensuite ce qu'il faut faire pour s'impliquer. L'histoire s'écoute mais ne rejoindra la réalité que si la tradition est continuée (attention aux ruptures). Ainsi, par exemple : un nouveau pas est à franchir et il ne faut pas s'en inquiéter. L'entreprise dispose maintenant de moyens d'information et de mesure performants qui, avec l'aide de son personnel, la prémuniront des risques tels que ceux encourus par les prédécesseurs ayant, malgré tout, atteint leurs objectifs à force de persévérance.

Attention (1), dans le cadre de notre exemple, ce message n'aura aucune portée si personne ne s'est jamais soucié de ces fameux moyens (performants) auparavant !

Attention (2), toujours dans le cadre de ce même exemple, ne risquons cependant pas l'affirmation selon laquelle tout se déroulera « dans un fauteuil » pour conserver une certaine dose de stress motivant (une notion rattachée à celle du « stress positif » ou « eu »-stress. Voir « Ressources »).

Cette manière de faire se fonde sur la culture de l'entreprise, l'utilise (y contribue aussi quand cela s'avère nécessaire), l'exploite dans ses aspects les plus positifs qu'elle recanalise et renforce par la même occasion.

La culture d'entreprise devient ainsi culture organisationnelle dont on saisit mieux les dimensions et les modes opératoires qui y sont attachés. Ceux qui l'alimentent, ceux qui en découlent (voir les autres « Ressources » sur ce site).

• **Un modèle pour résumer la problématique communicationnelle**

Quand on veut faire une communication, il y a :

- des intentions, des motifs et il faut que le contenu soit formulé en rapport parfait avec l'objectif : par exemple, vocabulaire et définition des circonstances ;
- des moyens pour transmettre le message sous une forme adaptée au contenu et aux circonstances ainsi que nous l'évoquions déjà plus haut : s'agit-il d'une réunion informelle ou d'une assemblée générale officielle, d'une rencontre récurrente planifiée ou improvisée pour raison d'urgence (délicat), etc.
- des étapes qui se succèdent pour aboutir à la réalisation de la communication et à son transfert effectif que l'on fera suivre d'une mesure de la compréhension.

Une bonne communication (tout comme une « donnée ou data ») pour être valablement stockée) :

- est faite d'un contenu ayant une réelle signification réfléchie, non ambiguë, sans « bruit » ni « silence » (principe de la documentation automatique) ;
- tient compte de son contexte évolutif qui la justifie ;
- a des (inter-)relations avec les domaines (de plus en plus nombreux) auxquelles elle se rapporte.

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

Il faut aussi tenir compte de nos « trois piliers » organisationnels (garantie de cohérence) :

- culture, système et structure qui ne singularisent d'ailleurs pas la seule entreprise ;
- il y a aussi une culture locale et nationale qui l'influencent (et réciproquement puisque le travail a son importance dans l'organisation de la vie sociale), sans oublier que les systèmes ou modes de conduite des processus en dépendent parfois très étroitement dans certaines contrées et que les structures entrepreneuriales, qui rassemblent le tout pour disposer d'un ensemble supposé organisationnel, sont en interrelation avec leur milieu et ses institutions.

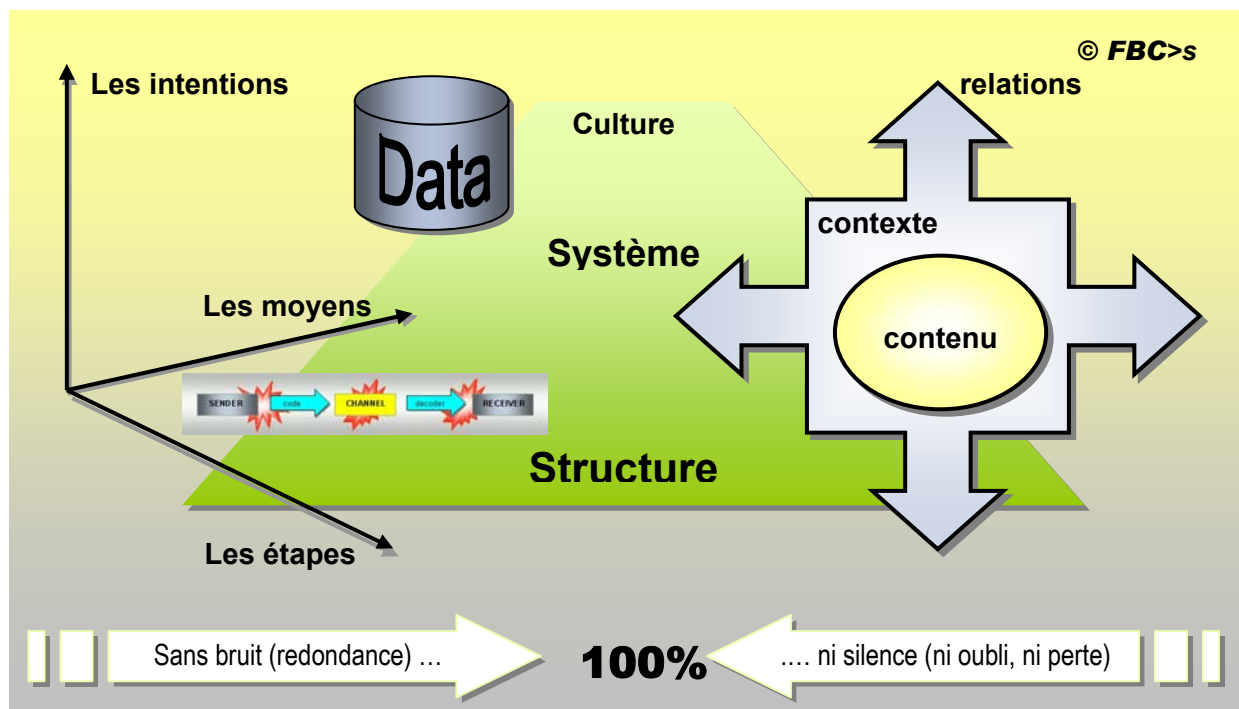
On ne peut donc dire ce que l'on veut. D'autant qu'il y a encore des paramètres circonstanciels dont il pourrait être utile de tenir compte. Quitte à devoir, dans certains cas, en prendre considération par une prise de position définitive et dénégatoire.

Le doute, les incertitudes, les vaines attentes sont dangereuses à entretenir (par la passivité).

Stratégie, psychologie, psychosociologie « générales » ainsi que communicationnelles doivent cohabiter pour le meilleur afin d'éviter le pire ...

Schématiquement, on peut saisir ces éléments à l'intérieur d'un premier modèle organisationnel réduit et simplifié.

Nous le reprendrons encore ultérieurement dans d'autres développements, notamment à propos de la gestion de la connaissance (KM).



Sans oublier la vérification de l'atteinte des cibles, la rétroaction à exploiter et le stockage intelligent des données auxquelles on devra pouvoir accéder (voir les « Ressources » consacrées à la « Gestion de la Connaissance » ou KM).

Daniel C. Renson

FBC>s founder – partner

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS
COMMUNICATION, généralités et cas de la conduite du changement

Are you a long term strategy minded executive ?

Read more from us and accept an invitation for a free business chat.

Founded in 1989, **FBC>s** delivers solidly-based practical experiences for designing ongoing “future-based solutions” and interactive guidance along the deployment.

FBC>s / FUTURE-BASED CONSULTANCY & SOLUTIONS

Pacific Building
14 / 1403, Willems Street
1210 Brussels – Belgium
Phone +32 (0)2 230.9590
Mobile +32 (0)476.521.060
Email info@fbc-e.com
Site www.fbc-e.com