

PIERRE COLLERETTE
MARTIN LAUZIER
ROBERT SCHNEIDER

2^e

ÉDITION

LE PILOTAGE DU CHANGEMENT



Presses
de l'Université
du Québec

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Collerette, Pierre, 1951-

Le pilotage du changement

2^e éd.

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 978-2-7605-2533-7

1. Changement organisationnel. 2. Gestion d'entreprise. 3. Planification stratégique. 4. Changement organisationnel - Gestion. I. Schneider, Robert, 1947- . II. Lauzier, Martin, 1977- . III. Titre.

HD58.8.C64 2012 658.4'06 C2012-942150-2

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages: INTERSCRIPT

Couverture: MICHÈLE BLONDEAU

2013-2.1 – *Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés*

© 2013 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 1^{er} trimestre 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada

Imprimé au Canada

MODULE 13

La communication à l'occasion d'un changement

Comment communiquer le changement ?

Guide de lecture

Au terme de ce module, vous devriez être en mesure de répondre aux questions suivantes :

1. Quels sont les principaux défis à relever sur le plan de la communication ?
2. Sur quels aspects faut-il orienter la communication lors du pilotage d'un changement ?
3. Quels moyens devrait-on privilégier pour réussir la communication ?
4. Quels sont les principaux éléments d'un plan de communication pour un changement organisationnel ?

Plusieurs raisons peuvent expliquer l'échec d'une initiative de changement, mais la communication est sans doute l'une de celles les plus fréquemment citées¹. De fait, il s'agit d'un aspect critique pour mener un changement à bon port, car c'est par elle que va s'établir et se vivre la relation entre les porteurs du changement et les destinataires (Chreim, 2002; Collerette, 1998; Collerette, Legris et Manghi, 2006; Da Cunha et Orlikowski, 2008; Ford et Ford, 1995; Giroux, 1998; Lewis, 2000b; Whelan-Berry et Somerville, 2010). Si ce canal présente des lacunes, on ne peut espérer que cette relation évolue de façon positive ou collaborative.

1. Dans une étude réalisée auprès de 89 promoteurs de changement, Lewis (2000a) rapporte que les problèmes de communication (p. ex. communiquer la vision, faire face aux attitudes négatives) représentent l'aspect le plus fréquemment mentionné pour expliquer les difficultés éprouvées lors de l'implantation.

La communication, sous toutes ses formes, constitue le mécanisme interpersonnel incontournable pour véhiculer les idées, mais elle ne véhicule pas que des idées; elle fait également circuler des humeurs, des états d'âme, des attitudes et bien d'autres éléments qui auront une influence sur la façon dont s'établira la relation entre les acteurs en présence. Il s'agit en soi d'un processus assez délicat et sujet à de nombreuses sources de distorsion. Il l'est d'autant plus dans les contextes de changement où, non seulement les personnes sont préoccupées par toutes sortes d'éléments qui viennent affecter leur réceptivité, mais aussi où de nombreux acteurs sont susceptibles de participer à la communication.

Dans les organisations contemporaines, il s'ajoute souvent un phénomène où le personnel est sans cesse sollicité pour toutes sortes de projets et d'initiatives, ce qui engendre une sorte de concurrence pour capter et maintenir l'attention des individus (Davenport et Beck, 2000).

Dans ce module, nous introduisons d'abord quelques notions de base concernant le défi que pose la communication à l'occasion d'un changement organisationnel. Nous proposons ensuite des repères pour guider les gestionnaires dans leurs pratiques quotidiennes².

13.1. QUELQUES NOTIONS DE BASE

On ramène souvent la communication à des questions de qualité et de quantité d'informations transmises ou à des préoccupations de mise en forme et de présentation pour rendre cette information attrayante. Force est de reconnaître toutefois que la réalité est beaucoup plus complexe, et ce, principalement en raison du fait que la communication revêt un caractère polymorphe et dynamique.

La communication constitue en fait un processus continu d'ajustement entre des personnes qui interagissent. Sa fonction principale consiste à établir et à ajuster une relation pour la faire évoluer dans le sens désiré par les acteurs en présence. Par exemple, imaginons un gestionnaire en train de faire une présentation à son personnel au sujet d'un changement qu'il souhaite introduire. On peut prévoir que le personnel sera aussi attentif à la façon d'agir du gestionnaire qu'au contenu de ses idées pour déterminer s'il se montrera réceptif ou non, et il modulera ses réactions en conséquence. En parallèle, selon les réactions que le gestionnaire observera chez les membres influents du groupe, il cherchera à ajuster son intervention pour atteindre son but. Bref, les partenaires de cette relation cherchent à s'ajuster. D'autres enjeux que le contenu sont donc présents et le surclassent.

2. Ce module reprend plusieurs éléments présentés dans deux articles sur le sujet publiés dans *ISO Management Systems* en 2003 et dans *Gestion – Revue internationale de gestion* en 2010.

Dans ses recherches, Mucchielli (1995) a relevé cinq grandes fonctions de la communication, dont une seulement porte principalement sur l'information :

1. échanger des informations (p. ex. « *la date de démarrage est fixée au 15 septembre* »);
2. définir sa position par rapport à celle des autres (p. ex. « *J'ai l'intention de soutenir ce changement, même si des collègues s'en inquiètent* »);
3. influencer son entourage (p. ex. « *Pensez-y à deux fois avant d'accepter cette nouveauté, je pense que vous allez le regretter* »);
4. entretenir une relation (p. ex. « *Bonne réunion, merci d'être venu et à bientôt!* »);
5. s'ajuster dans la relation (p. ex. « *Je comprends votre réaction; pourrions-nous revoir la fréquence de nos rencontres pour éviter ce genre de mésentente?* »).

Nos recherches et notre expérience suggèrent que dans bon nombre de situations de changement, ce ne sont pas les enjeux d'information qui prédominent, mais plutôt la qualité de la relation qui s'établit entre les porteurs du changement et les personnes touchées (Collerette, 1998). Si l'ajustement relationnel n'est pas réussi à la satisfaction des destinataires, l'information est alors traitée avec méfiance et tend à subir de la distorsion. Autrement dit, la communication met d'abord en cause des aspects relationnels, et ensuite seulement l'information transmise est prise en compte, sauf dans les situations d'urgence où l'information a alors préséance.

D'ailleurs, dans le modèle des préoccupations exprimées par les destinataires (Bareil, 2008) et présenté dans le Module 7, on note que seule la quatrième phase porte sur le contenu du changement. Les autres ont pour objet divers aspects de la relation du destinataire à l'endroit de son environnement organisationnel. En d'autres termes, si les gestionnaires présentent un changement par des présentations portant sur son contenu et sur la façon de le mettre en œuvre, ils s'adressent bien souvent à des auditoires préoccupés par des aspects très différents.

En conséquence, si l'on met l'accent principalement sur la transmission de l'information, on risque de faire fausse route, car avant de s'intéresser à l'information relative au changement, les gens touchés et leur entourage vont plutôt s'intéresser à toutes sortes de questions d'un autre ordre, par exemple :

- *L'interlocuteur est-il sincère?*
- *Est-ce qu'il nous respecte?*
- *A-t-il l'appui de ses supérieurs hiérarchiques?*
- *A-t-il l'habitude de mener ses projets à terme?*
- *Semble-t-il y croire?*
- *Le ton est-il approprié?*

Bref, les destinataires sont attentifs autant à la conduite du gestionnaire et aux éléments du contexte qu'aux idées exprimées, si ce n'est davantage. C'est ce qui explique qu'à la suite d'une présentation, on entend parfois des gens dire « *je ne fais pas confiance* ».

à cette personne» plutôt que de s'attarder au contenu transmis. C'est une bonne indication que la crédibilité des promoteurs du changement, tout comme leur capacité à inspirer confiance, joue un rôle important sur le plan de l'efficacité de la communication³.

Ces quelques considérations nous amènent à définir la communication comme étant « toute conduite expressive perçue par les interlocuteurs » (Mucchielli, 1995). Une telle définition implique que tous les gestes des dirigeants font partie de la communication, ce qui va bien au-delà des idées et des informations exprimées de façon explicite. En fait, on trouve deux grands types de communication, à savoir la communication digitale (ou numérique) et la communication analogique. La *communication digitale* fait circuler les données qui sont transmises dans un échange, c'est-à-dire les contenus explicites (écrits ou verbaux). La *communication analogique* fait circuler une variété de signaux plus ou moins explicites entourant la transmission des contenus écrits ou verbaux. Il s'agit des attitudes, du ton adopté, du débit, du regard, des mouvements et de nombreux autres signaux qui sont émis lors d'un échange, qu'il soit en face-à-face ou médiatisé par un quelconque dispositif comme le téléphone ou le courriel.

Certaines recherches sur la communication ont montré que lorsque les gens perçoivent une incohérence entre les paroles et les actes, donc entre la composante digitale et la composante analogique, ils s'attardent davantage aux actes, ceux-ci devenant alors le véritable message (Watzlawick, Beavin et Jackson, 1972). C'est d'ailleurs ce que suggère le dicton populaire qui dit que « *les bottines doivent suivre les babines!* ». Par exemple, devant quelqu'un qui prononce des paroles amicales tout en menaçant du poing son interlocuteur, il est probable que celui-ci sera davantage attentif aux gestes de l'autre qu'à ses paroles.

On peut déduire de ce qui précède qu'un gestionnaire qui veut réussir ses efforts de communication dans une situation de changement aura deux grands défis à relever avant que les destinataires ne s'intéressent aux idées qu'il veut transmettre : engager une relation où les destinataires se sentent relativement en confiance et être exemplaire dans ses conduites par rapport à l'objet du changement.

13.2. LES DISPOSITIFS À PRIVILÉGIER

Parce que les technologies de l'information sont souvent spectaculaires et qu'elles permettent d'atteindre beaucoup de personnes d'un simple clic de souris, il est tentant d'y recourir comme principal moyen pour assurer la communication. Hélas, certaines études indiquent que ce type de dispositif est assez peu efficace pour promouvoir et favoriser des opérations de changement (Daft, Bettenhausen et Tyler, 1993). On peut voir au tableau 13.1 que les approches de communication fondées sur une présence en

3. Dans une étude portant sur les caractéristiques des gestionnaires réputés pour être persuasifs, Conger (1998) a constaté que ceux-ci s'efforcent d'abord d'établir une relation de confiance avec leurs interlocuteurs avant d'essayer de leur proposer des idées nouvelles.

face-à-face sont les plus efficaces pour toute question de nature polémique ou qui peut prêter à interprétation, alors que les médias technologiques sont plutôt adaptés à la transmission d'informations factuelles ou purement fonctionnelles, donc là où le potentiel de controverse est faible.

Une étude a même montré qu'en situation de conflit, l'usage du courrier électronique contribue à accentuer les tensions, parfois jusqu'à causer des dommages irréparables à la relation entre les personnes concernées (Friedman et Currall, 2003). Ce phénomène s'expliquerait par le fait que dans les échanges par courriel, les interlocuteurs sont privés de beaucoup de signaux de type analogique, ce qui les empêche de décoder correctement l'état d'esprit de l'expéditeur. Friedman et Currall (2003) expliquent que la communication en face-à-face comporte certaines propriétés qui font défaut dans les médias électroniques : la *coprésence*, qui permet à chacun de décoder les signaux non verbaux de l'autre ; la *perceptibilité*, où les acteurs perçoivent aussi les intonations ; la *cotemporalité* et la *séquentialité*, où chacun reçoit une rétroaction immédiate ; la *simultanéité*, où chaque acteur émet et reçoit à chaque instant une diversité de messages.

Une autre étude, traitant de l'utilisation des forums de discussion électroniques en période de changement, a montré qu'on assiste dans ces situations à une diminution des inhibitions sociales usuelles chez beaucoup de personnes, qui se permettent des formulations plus offensantes que ce qu'elles s'autoriseraient dans une relation en face-à-face (Da Cunha et Orlikowski, 2008). Il y a donc lieu de faire preuve de prudence et de retenue dans l'utilisation de ces outils.

Ces limites associées aux médias pauvres signifient que les gestionnaires qui choisissent de s'engager dans des chantiers de changement doivent s'attendre à consacrer passablement de temps aux activités de communication, et ce, tout au long de l'épisode de changement. Nos expériences de terrain nous ont appris que la fréquence des contacts est souvent plus importante que leur durée⁴. Cela s'explique probablement par le caractère

TABLEAU 13.1. DES EXEMPLES DE MÉDIAS DE COMMUNICATION PAUVRES ET RICHES

MÉDIAS DE COMMUNICATION PAUVRES	MÉDIAS DE COMMUNICATION RICHES
<ul style="list-style-type: none"> – Journal d'entreprise – <i>Newsletter</i>, bulletin d'information – Intranet – Notes de service – Dépliants, brochures, affiches – Courriers électroniques de masse – Manuels de procédures – Sessions de formation – Cassettes vidéo et audio 	<ul style="list-style-type: none"> – Entretiens en face-à-face – Discussions en petits groupes – Discussions en grands groupes – Entretiens téléphoniques et vidéoconférences – Présentations en petits et en grands groupes – Groupes de travail

4. À noter que l'importance de communiquer en face-à-face fut relevée à plusieurs reprises dans les enquêtes menées par la firme Prosci (2003, 2005, 2007, 2009, 2012) visant à mieux connaître les pratiques exemplaires en matière de gestion du changement.

symbolique de la présence physique des gestionnaires. En conséquence, privilégier des contacts fréquents mais courts devrait constituer une option peu exigeante, mais produisant de bons résultats. Les rencontres en face-à-face constituent un geste important de communication, démontrant non seulement l'importance de ce changement pour les gestionnaires, mais aussi leur engagement tangible envers celui-ci. En l'absence des gestionnaires, d'autres personnes occuperont le terrain et leur influence pourrait nuire à la réussite du projet (Ford et Ford, 1995). L'utilisation de médias pauvres risque enfin d'être interprétée comme une forme de désintérêt.

Malgré leurs limites en contexte de changement, les médias de masse restent des outils précieux; c'est seulement qu'ils ne sont pas le meilleur outil pour une communication efficace en contexte de changement et que leur incidence est généralement limitée s'ils ne sont pas accompagnés d'autres mécanismes plus riches, qui permettent des échanges plus rapprochés. Ajoutons qu'il faut être bien conscient du fait que la capacité de traitement des idées nouvelles chez l'être humain est limitée, et qu'elle l'est encore davantage lors de situations stressantes (Farrington, 2011). Il faut donc éviter de bombarder les gens d'idées qu'ils n'arriveront pas à assimiler, car ils s'en remettront alors aux leaders d'opinion pour leur indiquer la réaction à adopter. Le tableau 13.2 fournit des repères permettant de déterminer le dosage à favoriser entre l'information et les relations en fonction du contexte (Collerette, 2010).

TABLEAU 13.2. LE DOSAGE INFORMATION / RELATIONS EN FONCTION DU TYPE DE CHANGEMENT POURSUIVI

CHANGEMENT	SIMPLE		COMPLEXE	
	Quantité d'informations	Intensité de la relation	Quantité d'informations	Intensité de la relation
En continuité	Faible	Faible	Élevée	Modérée
En rupture	Modérée	Élevée	Élevée	Élevée

13.3. LES SUJETS DE LA COMMUNICATION EN GÉNÉRAL

Le modèle de Bareil (2004, 2008) sur les résistances au changement, introduit au Module 7, fournit des indications intéressantes quant aux sujets susceptibles d'intéresser les personnes affectées par le changement et auxquels une attention plus particulière devrait être accordée dans les activités de communication. On peut les résumer de la façon suivante :

- expliquer les problèmes ou les dangers qui viennent justifier ce changement à ce moment-ci;

- démontrer que les solutions mises de l'avant sont adaptées et qu'elles vont contribuer à atténuer ces problèmes ou ces dangers;
- indiquer clairement quelles personnes seront touchées par ce changement;
- expliquer aux personnes les effets que le changement est susceptible d'avoir sur leur emploi, sur leurs habitudes de travail, sur l'organisation du travail, sur leur vie;
- expliquer comment ce changement se situe par rapport aux autres chantiers en cours dans l'organisation;
- expliquer les mesures et les moyens déployés pour assurer la réussite du changement;
- montrer ce que les dirigeants feront pour témoigner de leur engagement par rapport à ce changement;
- expliquer et illustrer concrètement ce qui va changer et à quoi ressemblera le nouveau fonctionnement, ainsi que les attentes nouvelles à l'endroit du personnel (c.-à-d. ce qu'il devra faire différemment);
- fournir une description claire et détaillée du déroulement prévu pour la mise en œuvre;
- expliquer les moyens concrets mis en place pour aider le personnel à maîtriser les nouvelles exigences;
- expliquer et illustrer les mécanismes utilisés pour piloter le changement et pour introduire des correctifs en cours d'implantation ou après coup.

Si on pense ne pas être en mesure d'expliquer adéquatement chacun de ces éléments aux destinataires, c'est probablement que le changement envisagé n'est pas encore assez bien défini pour être mis en œuvre et qu'il faudrait le peaufiner avant d'aller de l'avant.

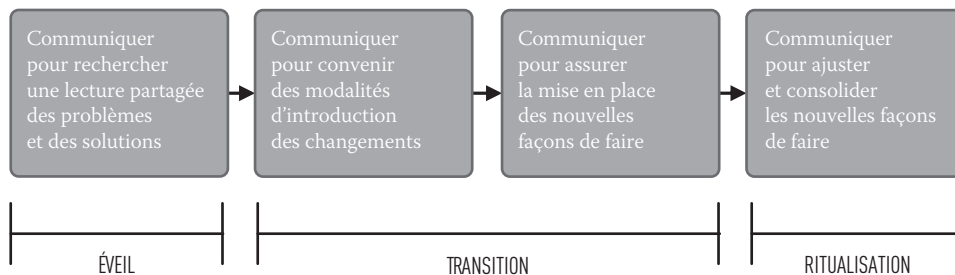
13.4. LES SUJETS DE LA COMMUNICATION SELON LES DIVERSES PHASES DU CHANGEMENT

Nos expériences de terrain nous ont amenés à cibler certains aspects de la communication qui seraient plus particulièrement critiques à chacune des phases du changement. On peut se représenter la communication comme un flux continu où les enjeux se transforment à chaque phase du processus de changement. La figure 13.1 résume le défi propre à chaque phase.

A. La communication lors de la période d'éveil

Durant la période d'éveil, la communication vise principalement à attirer l'attention des destinataires sur les dysfonctionnements, les dangers ou les opportunités qui justifient de s'engager dans un effort de changement. À cet effet, un accent particulier devrait être mis sur la présentation de données factuelles fiables et bien documentées. Celles-ci devraient

FIGURE 13.1. LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION SELON LES DIVERSES PHASES DU CHANGEMENT



Source : Inspiré de Ford et Ford (1995).

par ailleurs être présentées de façon simple, permettant d'illustrer la nature et l'importance relative des problèmes ou des dangers qui se présentent. Il importe aussi d'attirer l'attention des destinataires sur des informations qui viennent remettre en question les idées toutes faites ou les croyances infondées. Ces informations pourront créer de la dissonance cognitive et favoriser l'éveil à des idées nouvelles. Pour ce faire, il faut s'efforcer de montrer en quoi les problèmes ou les dangers en présence viennent compromettre les intérêts de l'organisation et de ses membres. Il faut aussi expliquer clairement et dans un langage simple la nature des changements projetés, en indiquant concrètement ce que cela va signifier pour les individus et pour le fonctionnement général de l'organisation. Les divers aspects gagnent à être discutés ouvertement avec les personnes concernées, et le plus possible avec une implication des gestionnaires. La conduite des gestionnaires doit en outre être le reflet des idées et des façons de faire dont ils font la promotion. Leur conduite a souvent plus de valeur que leurs paroles.

B. La communication durant la transition

Durant la période de transition, la communication vise, entre autres, à soutenir les travaux de préparation, à orchestrer la mise en place des nouvelles façons de faire et à faciliter l'acquisition et la maîtrise des compétences nouvelles. On devrait s'efforcer de rappeler régulièrement les dysfonctionnements qui justifient ce changement ainsi que les résultats recherchés. À cet égard, la répétition des informations importantes est une qualité à cultiver. Il importe d'éviter la surabondance d'informations et de plutôt cibler les informations les plus pertinentes aux yeux des personnes affectées. Il faut s'assurer que les diverses décisions sont présentées et expliquées clairement aux personnes concernées. À mesure que la transition avance, on devrait fournir aux destinataires des occasions d'échanger avec les gestionnaires de l'expérience qu'ils vivent et des façons de composer avec les difficultés. On devrait aussi leur permettre un accès à une information de première main sur l'état de la situation et leur présenter périodiquement un compte rendu de l'état d'avancement des travaux et des mesures correctives introduites le cas échéant. Il ne faut pas oublier non plus de célébrer les initiatives et les succès. Il pourrait

être sage de fournir aux nouveaux leaders des occasions de s'impliquer, d'exercer leur influence et de démontrer leurs capacités. Tout cela implique pour les gestionnaires une présence fréquente, mais brève, là où l'action se passe pour manifester leur soutien. Il ne faut pas oublier que la conduite des gestionnaires devrait incarner les attentes nouvelles qu'ils mettent de l'avant.

C. La communication lors de la ritualisation

Durant la période de ritualisation, la communication porte sur ce qu'il reste à faire pour parvenir à consolider les nouveautés. Un accent plus particulier devrait être mis sur la diffusion des données factuelles concernant les résultats et les effets du changement sur la performance de l'organisation. Une fois encore, il importe de fournir aux personnes concernées des occasions d'en discuter avec les gestionnaires. Le succès de cette phase repose en partie sur la célébration des succès et la reconnaissance des efforts consentis par les personnes impliquées. Il faut décider des ajustements à apporter pour consolider le nouveau mode de fonctionnement et en informer les personnes concernées. En général, la franchise et des propos nuancés produisent des effets positifs plus durables que les tentatives de camouflage ou de maquillage de l'information (Graham, 2002).

À partir de ces quelques éléments, on comprend que les efforts de communication ne devraient pas être concentrés uniquement sur la période de démarrage, mais qu'au contraire, ils devraient être soutenus tout au long du processus, donc jusqu'au moment où les changements sont entrés dans les mœurs et que les nouvelles pratiques sont ritualisées.

13.5. LES PUBLICS ET LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION

De façon générale, toutes les personnes et tous les sous-groupes touchés directement et indirectement par l'effort de changement devraient être considérés comme des publics de la communication. Dans les situations où l'on trouve des personnes de différents niveaux hiérarchiques impliquées dans l'initiative de changement, on devrait considérer chacun des niveaux comme étant un public cible devant être traité de façon particulière. En outre, l'expérience nous apprend que l'on devrait toujours procéder à des échanges avec les cadres des différents niveaux avant d'engager la communication avec le reste du personnel. Ne pas respecter cette logique en cascade donne aux cadres l'impression d'être mis à l'écart, ce qui peut les inciter à se désintéresser du changement. Dans le meilleur des cas, ils ne se sentent pas concernés, alors que dans le pire des cas, ils se sentent frustrés et ont tendance alors à se braquer plutôt qu'à se montrer collaboratifs. Procéder en cascade exige bien sûr davantage de temps, mais permet en revanche de s'associer les cadres des différents niveaux qui seront à leur tour mieux disposés pour assurer une communication efficace avec les membres de leur personnel.

En ce qui concerne la prise en charge de la communication, bien qu'il y ait peu de recherches sur le sujet, les quelques résultats disponibles suggèrent que l'ensemble des cadres devrait y participer, y compris ceux de rang élevé, mais avec des cibles différentes selon le niveau hiérarchique (Larkin et Larkin, 1996; Prosci, 2003, 2005, 2007, 2009, 2012). Ainsi, le personnel souhaiterait échanger avec les représentants des niveaux supérieurs sur les grands enjeux et sur les grandes lignes des changements envisagés, par exemple:

- les menaces dans l'environnement et les dysfonctionnements ou les risques qui justifient ce changement;
- ce qui pourrait arriver si l'on maintenait le statu quo;
- à quoi l'organisation devrait ressembler concrètement après le changement;
- l'écart entre la situation existante et l'état futur souhaité;
- la période prévue pour implanter le changement;
- les secteurs qui seront touchés.

Par ailleurs, les membres du personnel souhaiteraient pouvoir échanger avec leur supérieur immédiat sur les aspects concrets de la mise en œuvre et sur les nouvelles exigences comme :

- les nouveaux services prévus ou ceux qui seront transformés ou qui disparaîtront;
- les nouveaux comportements attendus;
- les ressources prévues pour leur venir en aide;
- les activités de formation qui seront offertes;
- l'impact du changement sur les responsabilités individuelles;
- la nouvelle organisation du travail.

Une stratégie de communication bien structurée devrait donc mettre à contribution les dirigeants des différents niveaux hiérarchiques, chacun assumant des responsabilités différenciées (Collerette, 2010). Le tableau 13.3 suggère quelques repères permettant de déterminer le partage des responsabilités des divers acteurs du changement en matière de communication.

13.6. DES CONDUITES DE COMMUNICATION SOUHAITABLES

Une stratégie de communication adéquate suppose que les gestionnaires soient attentifs à plusieurs aspects. À cette fin, on trouve au tableau 13.4 une grille d'analyse qui permet de voir si la stratégie de communication prévue couvre l'ensemble des aspects importants (Collerette, Schneider et Legris, 2003b). Parmi ces éléments auxquels les cadres doivent se montrer particulièrement attentifs, ceux qui suivent nous paraissent être les plus importants: *a)* être visibles; *b)* favoriser des occasions d'échange avec les personnes touchées; *c)* privilégier des échanges directs, fréquents, mais courts; *d)* communiquer

TABLEAU 13.3. LES RESPONSABILITÉS RELATIVES À LA COMMUNICATION SELON LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

QUI	PUBLICS CIBLES	FRÉQUENCE DES ÉCHANGES	SUJETS DE COMMUNICATION
Les hauts dirigeants	Cadres supérieurs	Réguliers	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux enjeux - Les orientations du changement - Les résultats attendus - La méthodologie sur un plan général
	Cadres intermédiaires	Occasionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux enjeux - Les dysfonctionnements à corriger ou les menaces à l'horizon - Les orientations du changement - Les résultats attendus
	Personnel	Ponctuels	<ul style="list-style-type: none"> - Les principaux enjeux - Les dysfonctionnements à corriger ou les menaces à l'horizon - Les orientations du changement
Les cadres supérieurs	Cadres intermédiaires	Réguliers	<ul style="list-style-type: none"> - Les dysfonctionnements à corriger ou les menaces à l'horizon - Les résultats attendus - Les modalités de mise en œuvre - Les attentes à leur endroit
	Personnel	Occasionnels	<ul style="list-style-type: none"> - Les enjeux du changement - Les résultats attendus - La méthodologie sur un plan général
Les cadres intermédiaires	Personnel	Ponctuels	<ul style="list-style-type: none"> - Les dysfonctionnements à corriger ou les dangers à l'horizon - Les résultats attendus - Les aspects concrets de la mise en œuvre - Les nouveaux comportements attendus

avec tous les publics concernés ; e) faire preuve de simplicité, de clarté, de cohérence ; f) s'assurer que ses conduites incarnent les changements mis de l'avant. Et globalement, « *il faut faire ce que l'on dit et dire ce que l'on fait* ».

13.7. LE PLAN DE COMMUNICATION

Dans les cas de changements d'une certaine envergure, il est souvent nécessaire de se doter d'un plan de communication pour éviter l'improvisation et s'assurer de couvrir correctement les divers aspects importants. Sa fonction principale consiste à préciser les principes et les modalités de la communication qui sont retenus pour faciliter l'introduction du changement. Il sert en quelque sorte à décliner et à baliser la façon d'assurer une communication efficace durant la démarche de changement.

TABLEAU 13.4. LES CONDUITES DE COMMUNICATION SOUHAITABLES LORS D'UN CHANGEMENT

ÉTAPE
5

CONDUITES DE COMMUNICATION	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD
1. Vous avez des échanges directs et fréquents avec les destinataires du changement.	-2	-1	+1	+2
2. Vous êtes présent, visible dans les activités concernant ce changement.	-2	-1	+1	+2
3. Si le changement proposé suppose de nouvelles façons d'agir, vous exposez explicitement les nouvelles règles du jeu et vous les mettez en pratique vous-même.	-2	-1	+1	+2
4. Vos conduites font partie du message que vous véhiculez et vont beaucoup influencer les gens. Vous vous assurez d'être cohérent dans vos gestes et constant dans le temps.	-2	-1	+1	+2
5. Les leaders naturels d'une organisation agissent comme intermédiaires dans la communication entre dirigeants et employés. Vous cultivez le partenariat avec eux. À défaut, vous vous adressez directement aux individus et vous interagissez avec eux, sachant que les efforts de communication devront durer plus longtemps.	-2	-1	+1	+2
6. Vous prenez l'initiative d'engager et d'entretenir avec le personnel une communication riche et de qualité.	-2	-1	+1	+2
7. Vous fournissez aux destinataires des occasions d'échange entre eux au sujet du changement. Le recours à de petits groupes est souvent approprié, car il permet des échanges directs et peu menaçants.	-2	-1	+1	+2
8. Pour évoluer vers une conception partagée avec le personnel, vous vous rendez perméable à l'influence des autres.	-2	-1	+1	+2
9. Vous créez des occasions régulières d'échange avec les cadres de l'entreprise pour développer de la cohérence au sein de l'équipe de gestion.	-2	-1	+1	+2
10. Vous êtes clair sur les effets que le changement peut avoir sur les destinataires.	-2	-1	+1	+2
11. Vous recadrez régulièrement les enjeux du changement par rapport aux intérêts de l'organisation dans son ensemble.	-2	-1	+1	+2
12. Vous maintenez l'effort d'établir des échanges de qualité tout au long du changement.	-2	-1	+1	+2
Sous-totaux :				
TOTAL GLOBAL :				
Vos pratiques de gestion...				
24 à 13 favorisent nettement la communication				
12 à 1 favorisent peu la communication				
0 à -12 ne favorisent pas la communication				
-13 à -24 défavorisent la communication				

Par souci du détail, il peut être tentant de concevoir à l'avance l'ensemble des activités de communication, mais dans plusieurs cas, c'est une illusion. Il est en effet souvent impossible de prévoir la façon dont les choses vont évoluer et il faut se garder une bonne marge de manœuvre pour s'adapter en cours de route. Dans cette perspective, nous proposons plutôt une approche où les paramètres de base sont définis en début de projet, mais où le plan de réalisation est peaufiné au fur et à mesure de la progression des travaux. À des fins d'illustration, les sections qui suivent proposent des exemples de paramètres pouvant servir de repères lors de l'élaboration d'un plan de communication.

A. Les objectifs du plan de communication

- Donner à l'ensemble des groupes cibles concernés une information adéquate sur le projet de changement leur permettant de bien saisir :
 - la nature et l'importance des dysfonctionnements à corriger ;
 - la nature des modifications qui seront introduites ;
 - l'incidence prévue des divers changements sur les services et sur les personnes affectées ;
 - le déroulement des chantiers et la contribution attendue de chacun.
- Indiquer aux gestionnaires impliqués les principes et les modalités à mettre en application en vue de mobiliser les personnes concernées par la conduite du changement.
- Indiquer aux gestionnaires impliqués les rôles et les responsabilités de chacun en matière de communication.

B. Les valeurs privilégiées dans la communication dans le cadre du projet

- **Transparence** : absence d'informations ou d'objectifs cachés.
- **Franchise** : on dit les vraies choses.
- **Ouverture** : on accepte l'existence de points de vue divergents.
- **Participation** : on crée des occasions d'échange, avec des règles claires concernant le processus décisionnel.

C. Des exemples de publics cibles

Divers groupes de personnes sont visés par le plan de communication :

- le personnel directement touché dans les services où se déroule le projet ;
- l'ensemble du personnel et des cadres de l'organisation (ou du site) ;
- les membres du conseil d'administration ;
- les membres de la haute direction ;
- les syndicats ;
- les partenaires externes.

D. Un exemple de stratégie générale

La direction informera le personnel et les cadres intermédiaires des changements qu'elle souhaite introduire et les cadres supérieurs s'assureront que l'information se rend bien au personnel et aux cadres concernés. La direction privilégiera des occasions de rencontre où elle pourra expliquer et démontrer la problématique à laquelle le changement s'adresse, de même que le rôle des divers acteurs dans les chantiers à venir. Elle expliquera aussi l'approche prévue pour élaborer et introduire les changements et acceptera de discuter des modalités dans la perspective d'obtenir un éclairage sur les écueils possibles et sur les façons de les éviter. Ces séances seront surtout informatives, mais elles seront complétées par des rencontres avec des groupes de personnel touchés.

Une fois la période de mise en route terminée, l'effort de communication se poursuivra et favorisera, entre autres, des contacts directs. Chaque fois qu'un des chantiers débutera, des rencontres de préparation seront tenues entre les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires concernés en vue de spécifier les résultats attendus, d'explicitier le plan de travail et de discuter de la méthodologie. En plus d'aborder les aspects généraux, ces rencontres permettront de préciser les aspects concrets de la démarche, notamment le pourquoi, le quoi, le comment, le rôle attendu des cadres intermédiaires et des autres personnes, de même que l'impact sur la clientèle et le personnel. Elles seront généralement informatives avec des aspects consultatifs.

Il y aura aussi des rencontres avec le personnel pour chacun des chantiers. Elles seront animées par des cadres supérieurs en collaboration avec des cadres intermédiaires. Les motifs du changement y seront à nouveau expliqués. On évoquera dans leurs grandes lignes les répercussions que le changement aura sur le personnel et sur la clientèle, de même que la méthodologie pour assurer sa mise en œuvre. Pour ce qui est des détails, il reviendra alors aux cadres intermédiaires d'en discuter avec leur personnel.

Au cours des rencontres avec les cadres intermédiaires, tout comme avec le personnel, on permettra des échanges. On privilégiera des séances courtes, concentrées sur les sujets importants ou particuliers. On profitera de ces rencontres pour distribuer des documents explicatifs relativement simples, faisant état des problèmes ou des défis auxquels l'organisation doit faire face, expliquant les principaux chantiers, présentant un échéancier des principaux jalons. Ainsi, pour chaque chantier mis en œuvre, on produira un document bref qui visera à compléter les discussions avec les gestionnaires en fournissant aux gens des repères pour les aider à structurer leur compréhension de la réalité et des actions entreprises.

Durant la mise en œuvre des divers éléments, des rencontres seront organisées périodiquement par les cadres supérieurs avec leurs cadres intermédiaires pour faire le point sur l'état d'avancement des travaux. Au besoin, de telles rencontres seront aussi organisées avec le personnel touché par les changements. Elles seront animées par les

cadres supérieurs avec l'aide des cadres intermédiaires et auront pour objectif de discuter de la progression des travaux et des ajustements à apporter à la démarche, en laissant aux cadres intermédiaires le soin de discuter eux-mêmes des aspects concrets des changements avec leur personnel. Ces rencontres serviront autant à suivre la progression des divers chantiers qu'à témoigner de l'intérêt des gestionnaires à l'endroit des personnes touchées.

La célébration des succès sera de mise et servira à souligner la contribution des participants au projet. Les dirigeants diront les choses telles qu'elles sont et éviteront les formules de complaisance ou la langue de bois. On prévoit une lettre circulaire pour faire le point auprès des groupes concernés tous les deux mois environ. Courte et précise, elle fournira des informations factuelles sur la progression des travaux et sur ceux à venir.

L'approche sera différenciée selon le type de groupe cible. Pour ce qui est des acteurs et des groupes directement touchés par le projet, les échanges directs seront privilégiés et des documents explicatifs seront régulièrement remis. Il s'agira donc, tout au long de la démarche, de séances de travail, de discussion, de rapports de progrès ou de documents de synthèse.

Pour les acteurs internes qui ne sont pas touchés directement, on tiendra des rencontres où seront présentés les résultats atteints aux diverses étapes. Des documents de synthèse seront également distribués en format papier et électronique pour favoriser la diffusion des résultats et la dissémination des idées nouvelles. En outre, les dirigeants seront encouragés à faire le point sur la progression des travaux chaque fois qu'ils rencontreront leurs cadres et leur personnel. Un suivi régulier sera fait au conseil d'administration avec les mêmes documents explicatifs et il se pourrait que des cadres soient invités à y apporter leur témoignage vers la fin des travaux.

Pour les acteurs externes, des contacts personnalisés seront privilégiés avec des documents explicatifs lorsque l'avancement des travaux le permettra.

La coordination de la communication relèvera du directeur chargé du projet. Les cadres supérieurs occuperont régulièrement l'avant-scène pour encourager la poursuite des efforts et pour discuter avec les acteurs et les groupes concernés de l'évolution des chantiers. Ils seront donc directement impliqués de façon régulière et visible, démontrant ainsi l'importance qu'ils accordent à la démarche.

Les messages varieront d'étape en étape, mais graviteront toujours autour de deux aspects: s'assurer que les personnes visées comprennent les aspects pertinents du moment (nature des travaux, résultats, état d'avancement) et échanger avec elles les préoccupations du moment.

E. Un exemple de grille concernant l'approche pour chaque groupe cible

Le tableau 13.5 présente sous forme de grille des exemples d'activités de communication destinées à divers publics.

TABLEAU 13.5. UN EXEMPLE DE GRILLE CONCERNANT L'APPROCHE RELATIVE AUX ACTIVITÉS DE COMMUNICATION POUR CHAQUE GROUPE CIBLE

GROUPES CIBLES	ACTIVITÉS DE COMMUNICATION	OBJECTIFS POURSUIVIS
Le personnel et les cadres directement touchés dans les services impliqués	<ul style="list-style-type: none"> – Fournir l'information factuelle nécessaire pour saisir le projet. – Communiquer l'état d'avancement du projet dans chaque service. – Donner des exemples d'améliorations observées. – Assurer une diffusion uniforme de l'information entourant le projet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Rassurer le personnel touché en regard des changements effectués et à venir. – Encourager les personnes impliquées. – Éviter les rumeurs et les distorsions dans l'information.
L'ensemble du personnel de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – Communiquer un sommaire de ce qui se passe dans le projet et des résultats obtenus. – Fournir un calendrier des réalisations présentes et à venir du projet. – Rendre concret le projet à des personnes qui n'y participent pas directement. 	<ul style="list-style-type: none"> – S'assurer que les efforts associés au changement sont perçus favorablement. – Préparer la généralisation des changements dans d'autres secteurs d'activité. – Éviter les rumeurs et les distorsions dans l'information.
Le conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> – Le tenir informé du cheminement du projet. – Obtenir son appui lorsque nécessaire. 	<ul style="list-style-type: none"> – Assurer une bonne gouvernance de l'organisation.
La haute direction	<ul style="list-style-type: none"> – La tenir informée de l'évolution des chantiers. – Recueillir ses réactions et ses suggestions. – Partager le poids du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> – Assurer la cohérence des interventions. – Assurer une bonne gouvernance.
Les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> – Présenter le projet, ses objectifs, son cheminement, les défis de l'organisation. – Favoriser un climat constructif autour du projet. – Obtenir leur collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> – Maintenir un climat de travail sain dans l'organisation.
Les partenaires externes	<ul style="list-style-type: none"> – Rendre accessible une information permettant de comprendre ce qui se passe. – Créer un canal d'information (aller-retour) pour informer des partenaires sélectionnés et recevoir leur rétroaction. 	<ul style="list-style-type: none"> – Les informer des perturbations possibles. – Les informer des effets possibles sur eux. – S'attirer leur bienveillance et éviter ainsi de se les aliéner. – Projeter une image de marque.

F. Un exemple de grille pour les contenus à privilégier

Le tableau 13.6 présente sous forme de grille de travail une liste d'exemples de contenus sur lesquels la communication devrait porter.

TABLEAU 13.6. UN EXEMPLE DE GRILLE POUR LES CONTENUS À PRIVILÉGIER

GROUPES CIBLES	CONTENU DES MESSAGES
Le personnel et les cadres directement touchés dans les services impliqués	<ul style="list-style-type: none"> – Les dysfonctionnements à corriger dans chaque service. – Les décisions prises, les personnes responsables, les secteurs visés, les modalités et les dates d'implantation. – Le détail des activités et des moyens mis en place. – L'impact des changements introduits.
L'ensemble du personnel de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> – L'état d'avancement du projet et un sommaire des réalisations de même que des exemples de difficultés rencontrées ainsi que des exemples de réussite. – Quelques illustrations d'impacts des changements apportés.
Le conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> – De l'information sur l'état d'avancement du projet contenant un sommaire des réalisations de même que des exemples de difficultés rencontrées ainsi que des exemples de réussite. – De l'information sur les suites à venir du projet.
La haute direction	<ul style="list-style-type: none"> – De l'information sur l'état d'avancement du projet dont un sommaire des réalisations de même que des exemples de difficultés rencontrées ainsi que des exemples de réussite. – De l'information sur les suites à venir du projet.
Les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> – De l'information sur l'état d'avancement du projet contenant un sommaire des réalisations de même que des exemples de difficultés rencontrées ainsi que des exemples de réussite. – Les changements projetés susceptibles d'avoir un impact sur l'application des conventions collectives.
Les partenaires externes	<ul style="list-style-type: none"> – De l'information sur le projet dans son ensemble pouvant leur permettre de comprendre et de visualiser son impact. – Les réussites importantes du projet.

G. Un exemple de grille pour les dispositifs de communication

Le tableau 13.7 présente sous forme de grille de travail une série de dispositifs de communication pouvant être utilisés durant un chantier de changement.

TABLEAU 13.7. UN EXEMPLE DE GRILLE POUR LES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION

GROUPES CIBLES	DISPOSITIFS DE COMMUNICATION	RESPONSABLES
Le personnel et les cadres directement touchés dans les services impliqués	– Un bulletin d’information signé du directeur responsable du projet diffusé selon une fréquence semestrielle et présentant l’état d’avancement des travaux.	Un agent de projet interne
	– Des documents présentant les résultats atteints et les actions entreprises pour poursuivre le changement.	Un agent de projet interne
	– Des présentations concernant les analyses et les actions entreprises pour poursuivre le changement.	Les cadres et le chargé de projet
	– Des séances de travail pour discuter des lacunes observées et des correctifs possibles.	Les cadres et le chargé de projet
L’ensemble du personnel de l’organisation	– Une section du journal interne présentant un sommaire des résultats du projet et de son état d’avancement.	Un agent de projet interne
Le conseil d’administration	– Des présentations verbales de mise à jour et des discussions aux réunions du conseil d’administration.	La haute direction
La haute direction	– Des présentations de mise à jour et des discussions aux réunions de la direction.	Le cadre supérieur responsable
	– Des discussions portant sur des aspects pouvant affecter les autres services ou directions.	
Les syndicats	– Des présentations et des discussions portant sur des aspects pouvant toucher l’application des conventions collectives.	Le directeur des ressources humaines
Les partenaires externes	– Un journal papier contenant de l’information stratégique sur les faits marquants du projet avec une approche corporative et quelques photos des personnes impliquées.	La haute direction, le cadre supérieur responsable, le chef de projet

H. Un exemple de grille pour le monitoring du plan de communication

Le monitoring du plan de communication consiste à vérifier de façon périodique ce qui a été fait afin de détecter les écarts par rapport au plan initial et de les corriger au fur et à mesure. Ce monitoring est normalement réalisé par le chef de projet qui fait le point selon une périodicité propre à chaque projet et qui fait rapport aux dirigeants concernés. Un exemple de grille pouvant être utilisée à cet effet est présenté au tableau 13.8.

TABLEAU 13.8. UN EXEMPLE DE GRILLE POUR PROCÉDER AU MONITORAGE DU PLAN DE COMMUNICATION

ÉTAPE DU PROJET	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	PUBLICS CIBLES	CONTENU DE LA COMMUNICATION	DISPOSITIFS	ÉCHÉANCIER	PERSONNE RESPONSABLE	ÉTAT DES RÉALISATIONS

