

Astuce de MD

Réussir à communiquer sur le changement



La capacité de changer est aujourd'hui un facteur de succès important pour les entreprises. Toutefois, le changement ne peut réussir que si les collaborateurs, les clients et les autres interlocuteurs le comprennent. La communication peut y contribuer. Elle crée des liens, transmet des valeurs, inspire la compréhension, donne des orientations et rassure: il s'agit d'un outil central. Elle vise à expliquer l'idée du changement en général, mais pas à aborder le problème en détail.

Le changement fait peur, la communication rassure

Quelle que soit la nature du changement mis en œuvre dans votre entreprise, sa réussite dépend essentiellement de la bonne volonté de chacun. C'est là qu'intervient la communication sur le changement, que celui-ci prenne la forme de modifications profondes comme une fusion, une scission ou une restructuration, ou de petites modifications, comme un déménagement ou la suppression d'une unité. La communication s'adresse aux collaborateurs et aux cadres, aux clients et aux fournisseurs, aux actionnaires, aux banques et au grand public. En donnant des informations ciblées, elle fait taire les rumeurs, oriente l'opinion et aide les personnes concernées à accepter le changement et à le mettre en pratique.

Ce n'est qu'en comprenant la raison d'un changement que l'on pourra s'y préparer. Ce n'est qu'en changeant d'opinion que l'on pourra modifier son comportement. Et ce n'est qu'en ayant le temps et la disponibilité pour apprendre et expérimenter que l'on pourra apporter sa pierre à l'édifice.

Changement: les raisons d'un échec

- motifs peu solides
- manque de direction de la part du management
- communication insuffisante sur les projets et les intentions
- acceptation médiocre
- erreurs dans la phase de mise en œuvre

Source: «Leading Change», John Kotter, Harvard Business Press (en anglais)

13 conseils pour communiquer efficacement sur le changement

1. **Analysez votre situation** pour savoir par où commencer et connaître les ressources dont vous avez besoin. Pour recueillir les données, vous pouvez utiliser des questionnaires, des discussions, des entretiens, des réunions de consommateurs ou des statistiques.
2. **Elaborez une stratégie de communication adaptée à votre cas.** Il n'y a pas de recette-miracle, car chaque changement est très complexe et unique.
3. **Choisissez des supports qui transmettent vos informations et d'autres qui invitent à la discussion.** Il est important de tirer profit des avantages de chaque média. Vous ne pouvez pas transmettre de message complexe par un panneau d'affichage; il faut plutôt faire appel à un atelier ou un entretien personnalisé. Pour une information brève, le panneau d'affichage suffit, tout comme le journal des collaborateurs, le courrier ou l'e-mail.
4. **Utilisez les atouts du web 2.0.** Les wikis, par exemple, conviennent parfaitement à la documentation de processus de travail. Il est également possible de lancer des blogs destinés seulement aux cadres ou aux acteurs externes. Toutefois, vérifiez toujours qui peut avoir accès à ces informations.
5. **Intégrez des possibilités de feed-back** pour que les expériences des personnes concernées puissent influencer sur les décisions stratégiques de la direction. Ainsi, vous montrez également que vous n'avez rien à cacher et que vous vous intéressez à l'avis de vos interlocuteurs. Les collaborateurs et collaboratrices doivent être intégrés au processus de changement; ils doivent se sentir parties prenantes.
6. **Choisissez le bon moment pour chaque message,** c'est-à-dire avant que les rumeurs ne naissent ou que l'information ne soit obsolète.

7. **Mettez des informations, des présentations et des FAQ à la disposition des cadres.** En effet, ceux-ci doivent pouvoir communiquer l'orientation de l'entreprise et donner des réponses crédibles, claires et univoques. Une communication unilatérale donne aux plus petits événements l'importance d'une véritable menace. Au début du processus de changement, il est souvent recommandé de coacher les cadres. Un portail destiné à la consultation d'informations et de nouveautés est également un outil précieux.
8. **Présentez les objectifs et la stratégie du changement de la manière aussi attrayante possible** et soulignez que les cadres soutiennent sans ambiguïté le projet de changement. Il est important que vous montriez ce qui reste inchangé, afin de ne pas donner l'impression que l'entreprise se transforme totalement.
9. **Sensibilisez le personnel au besoin de changement.** Il faut montrer ce qui se passerait si la situation restait la même. Quand chacun comprend les raisons d'un changement, un climat de sécurité et de confiance s'installe.
10. **Restez sincère**, même si votre message est négatif. N'embellissez pas la situation avec des formules toutes faites, mais, si vous en avez l'occasion, mettez l'accent sur les perspectives positives.
11. **Soyez réactif.** Communiquez sur tout ce qui est en lien avec le changement: toujours la vision et la stratégie, mais également les problèmes apparus, les concepts de formation continue pour le développement du personnel ou les nouveaux systèmes de rémunération. Les collaborateurs veulent des informations exactes et franches en continu.
12. **Contrôlez le succès de vos mesures** en permanence, afin de pouvoir les optimiser si besoin.
13. **Enfin, communiquez sur le succès de votre projet de changement** et mettez en évidence les avantages de ce changement pour les partenaires commerciaux.

23 principes pour réussir votre communication sur le changement

1. Aborder le problème
2. Mener une analyse claire pour commencer
3. Adapter le message à chaque cible
4. Entretenir un dialogue constant avec les collaborateurs
5. Formuler des messages-clés
6. Faire passer un sentiment d'urgence
7. Montrer les premiers succès
8. Répéter les messages-clés
9. Ne communiquer ni trop, ni trop peu
10. Informer tôt
11. Communiquer régulièrement
12. Ne pas décharger les cadres supérieurs de leurs responsabilités
13. Soutenir/convaincre les autres cadres
14. Convaincre les meneurs d'opinion
15. Communiquer assez sur le plan personnel
16. Mettre en œuvre des mesures adaptées aux objectifs
17. Mettre en place des méthodes «pull» et «push»
18. «Orchestrer» les mesures lancées
19. Rester cohérent en ce qui concern les personnes et les canaux choisis
20. Mettre en place une communication claire
21. Assurer sa crédibilité
22. Garder un œil sur le contenu et les effets de la communication informelle
23. Vérifier régulièrement les effets des mesures prises

Source: «Wie erfolgreiche Veränderungskommunikation wirklich funktioniert ?!», par Eike Wagner. (en allemand)

Pour plus d'informations: www.poste.ch/directpoint.

La Poste Suisse
PostMail
Marketing direct
Viktoriastrasse 21
3030 Berne

Téléphone 0848 888 888
E-Mail directpoint@post.ch
Internet www.poste.ch/directpoint