

Communiquer un changement ou une innovation aux parties intéressées

« La meilleure stratégie de changement doit pouvoir s'appuyer sur un « récit » captivant ; votre récit devrait permettre d'imaginer le passage entre les défis d'aujourd'hui et des lendemains prometteurs. » – Lee Colan



Aperçu général

70% des projets de changement organisationnel **se soldent par un échec** (Gleeson, 2017). Dans une très large mesure, ces échecs répétés sont attribuables au fait que les employés concernés sont mal informés et non motivés face au changement à réaliser. On leur a mal expliqué la nature et les raisons de ce changement et, surtout, on a négligé de démontrer l'importance de leur rôle et de leur apport pour en assurer la réussite. Ce qui met en lumière le caractère névralgique de la communication dans un contexte de changement.

La finalité recherchée

Toute communication doit, au fil des étapes de réalisation du changement projeté, avoir pour but d'**informer** les gestionnaires, employés et collaborateurs, de **susciter leur intérêt et leur adhésion** à l'égard du projet en question et de leur **donner la capacité d'y contribuer pleinement**. En somme, elle doit permettre de transmettre le bon message en temps opportun aux bonnes personnes.



Consignes pour communiquer un changement organisationnel



On a généralement tendance à accueillir négativement toute perspective de changement. Il est fréquent qu'un changement organisationnel suscite de l'agacement, génère de la colère ou provoque même un sentiment de panique. Une stratégie de communication conçue et « ficelée » avec soin peut contribuer à neutraliser un tel phénomène. Voici quelques consignes à cet égard :

Consignes	Précisions
Créer un message « empathique »	S'assurer de se mettre à la place des personnes (gestionnaires, employés et / ou collaborateurs) à qui vous souhaitez vous adresser.
Mettre au point un message clair et cohérent que d'autres personnes pourront relayer en cascade à travers l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires, employés et collaborateurs veulent être informés de ce qui arrive, pourquoi, dans quelle mesure ils risquent d'être affectés (positivement ou négativement) par le changement en question et ce qui est attendu d'eux ; • Il s'agit de mettre au point une stratégie de communication qui fera en sorte de rallier les cœurs et les esprits autour du projet de changement ; • Munir celles et ceux qui sont chargés de relayer les communications d'une trousse d'information (FAQ, autres supports documentaires utiles, échéancier, graphiques, etc.) pour encadrer les rencontres d'information et traiter des questions auxquelles les participants accordent une importance particulière (quoi, pourquoi, qui, comment, à compter de quand, impacts anticipés, etc.).





Consignes	Précisions
Choisir avec soin les modes de communication et identifier les personnes à informer en priorité en premier, en second, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce que tous reçoivent la même information et dans les plus brefs délais possibles; à défaut, on court le risque que l'information soit « coulée » à l'externe, notamment chez les concurrents, au niveau de la clientèle ou du grand public; on risque aussi d'alimenter le moulin à rumeurs avec des informations inexactes; • Informer les gestionnaires et autres intermédiaires en tout premier lieu: on s'assure de cette manière qu'une information précise concernant le changement pourra être relayée; • Veiller à informer le plus rapidement possible celles et ceux qui sont directement touchés par le changement.
Ne jamais sous-estimer les vertus des rencontres et des communications « en direct » dans un contexte de changement	<ul style="list-style-type: none"> • On préfère être informé directement par la (les) personne(s) chargée(s) d'implanter le changement en question; • Formats possibles: rencontres individuelles et forums d'échanges; • Sélectionner les canaux de communication jugés les plus appropriés: courriel, médias sociaux, intranet, site internet, feuillets, etc.
Tenir des rencontres et acheminer des communiqués en temps opportun	Prendre en considération les contraintes liées aux modes opératoires de l'organisation, aux échéances et autres activités statutaires.
Se montrer attentif et réceptif aux réactions et veiller à mettre à contribution les personnes concernées	En misant sur une approche collaborative et sur le dialogue, on fournit aux personnes touchées par le changement la possibilité de mettre à contribution leur expertise, leur expérience et leur créativité; ce faisant, on accroît leur niveau d'implication.

Quelques pièges à éviter pour les gestionnaires chargés de piloter un changement



- ✔ Trop insister sur les tâches à réaliser plutôt que sur les résultats à produire;
- ✔ Négliger de consacrer soi-même au projet l'importance et l'énergie qui est exigée des subalternes, ce qui risque d'avoir sur ces derniers un effet démobilisateur;
- ✔ Négliger d'allouer les ressources requises en temps opportun et selon les besoins;
- ✔ Négliger de suivre et de mesurer l'état d'avancement du projet et d'en faire part aux personnes concernées.

Pour en savoir plus ...

- Linda Ackerman Anderson. *5 Reasons Why Organizational Change Fails*. Being First. 07/2018
- Bridgette Borst Ombres. *6 Tips For Communicating Organizational Change*. PRSA 01/2019
- Lee Colar. *10 Reasons Change Efforts Fail*. Inc. 04/2014
- Tim Eisenhauer. *How To Communicate During Organizational Change*. Axero. www.axerosolutions.com/blog/timeisenhauer/pulse/383/how-to-communicate-during-organizational-change
- Brent Gleeson. *1 Reason Why Most Change Management Efforts Fail*. Forbes 07/25 2017
- David Grossman. *Change Management Communication: 5 Step Planning Guide*. 02/2020. www.yourthoughtpartner.com/blog/change-management-communication
- Susan M. Heathfield. *Communication In Change Management*. The Balance Careers 12/2019. www.thebalancecareers.com/communication-in-change-management-1917805
- Elsbeth, Johnson. *How To Communicate Clearly During Organizational Change*. Harvard Business Review. 06/2017
- Darl G. Kolb. *Continuity, Not Change*. Business Review. Vol.4 No 2 2002
- Paul R. Lawrence. *How to Deal With Resistance To Change*. HBR Classic. 01/1969
- Limeade Team. *How To Communicate Change In The Workplace In 8 Steps*. www.limeade.com/en/blog/8-ways-to-communicate-change-to-employees
- Elizabeth Scott. *There Is No Such Thing As Too Much Communication During Change*. Brighter Strategies. 05/2020. www.brighterstrategies.com/blog/there-is-no-such-thing-as-too-much-communication-during-change/
- Christopher Smith. *4 Steps To A Change Management Communication Template*. www.change.walkme.com/change-management-communication-plan-template/
- Christopher Smith. *How To Reduce Employees Resistance To Change*. 08/20114. www.change.walkme.com/how-to-reduce-employee-resistance-to-change
- Christopher Smith. *The 4 M's Of Strategic Communication And Change Management*. www.change.walkme.com/strategic-communication-and-change-management
- Richard Taylor. *Continuity And Change: the Yin Yang Of Leadership*. Business Leadership Review VIII.1 01/2011 pp.1-9