

Accompagner le changement



Problématique

Le changement, c'est tous les jours ! Il fait aujourd'hui partie intégrante de l'univers des entreprises et des salariés. Présenté le plus souvent comme incontournable, ce nouveau type de "pensée unique" dérange quelque peu dans la mesure où il est bien souvent porteur de réorganisations, de remises en question et, finalement, d'ajustements qui pèsent plus ou moins lourdement sur les salariés. Ce qui induit chez ces derniers des résistances, des peurs et, bien souvent, nombre de désillusions. Or, c'est parce que la question est parfois celle de la survie que l'entreprise doit s'efforcer de gérer au mieux cette pression protéiforme du changement. Autrement dit, elle doit mobiliser ses ressources humaines sur le sujet et positiver la problématique du changement, sans perdre pour autant son identité ou remettre en question ses valeurs. Force est de constater que cette dialectique n'est pas facile à gérer.

C'est pourquoi il s'agit de penser le plus rationnellement possible le changement et ses conséquences et d'impliquer bien en amont l'ensemble des acteurs concernés par cette démarche. Pourquoi ? Tout simplement parce que le changement, déstabilisant par nature, a, pêle-mêle, des incidences sur les méthodes de travail, les modes de pensée et les habitudes. L'expérience prouve que si les schémas de pensée existants ont la vie dure, ils peuvent toutefois être remis en cause à condition d'être expliqués, dédramatisés et mis en perspective. Mais pour changer, abandonner une position, on doit d'abord se fixer un nouveau but, disposer d'un projet d'avenir. Et l'avenir, c'est précisément l'enjeu du changement !



Notre approche

Nul ne croit au discours selon lequel le changement conduit vers le meilleur des mondes possibles. Il n'en reste pas moins que le changement constitue un passage obligé de la vie des organisations. À ce titre, il n'est pas possible de faire l'impasse sur cette problématique. Il s'agit donc de comprendre ses tenants et aboutissants et d'analyser ses forces et ses faiblesses avant de penser à d'éventuelles solutions.

La façon de gérer le changement doit tenir compte des spécificités de l'entreprise (culture, identité, statut, mode de management...) et du contexte dans lequel ce changement prend place (stratégie d'entreprise, évolutions externes, concurrence...). C'est pourquoi l'accompagnement communicationnel que nous offrons ne peut, par définition, être que sur-mesure.

Notre offre

Nous l'avons vu, la gestion du changement est spécifique à chaque organisation. De même, les ambitions qui sous-tendent ce processus d'accompagnement diffèrent sensiblement selon les cas. Aussi, afin d'aider les organisations à mettre en place et à penser ce processus, l'agence A CONSEIL propose-elle plusieurs prestations :

► *Réflexion sur les finalités*

Missions :

- Recueillir et analyser les besoins
- Comprendre la culture et les objectifs de l'entreprise
- Étudier éventuellement l'historique des sessions d'accueil et d'intégration

Cette étape vise à aider le commanditaire à définir et à rationaliser ses ambitions et à apprécier l'ampleur de ses attentes. Elle vise à approfondir les objectifs à atteindre.

► *Coordination et accompagnement du projet*

Mission :

- Respecter la logique qualité/coûts/délais
- Établir un mode de fonctionnement précis
- Accompagner le client pour mettre en place toute action destinée à favoriser l'appréhension de la problématique rencontrée

Il s'agit autant d'assister le chef de projet que de l'aider dans sa réflexion et sa prise de décision.



► *Établir la liste des éléments-clés du projet en matière de communication*

Missions :

- Préciser l'enjeu du projet (nature, contenu et étendue du changement)
- Apprécier la portée du changement
- Hiérarchiser les priorités
- Déterminer les points qui suscitent craintes et/ou interrogations auprès des acteurs
- Repérer les relais crédibles prêts à défendre le projet

► *Mise en place d'une stratégie de communication interne visant à favoriser l'appropriation du changement par les salariés de l'entreprise*

Cette phase constitue une réponse stratégique aux besoins exprimés préalablement. Le plan de communication qui en résulte, et qui constitue à ce titre un véritable outil de pilotage du changement, recèle :

Mission :

- L'identification de publics-cibles
- La définition d'objectifs
- Le lancement d'actions
- La mise en œuvre de moyens
- L'établissement d'un calendrier ou de séquences
- Des estimations budgétaires

► *Mise en œuvre des outils, supports et pratiques de communication*

Missions :

- Décliner les actions prévues dans le plan de communication
- Créer les outils adéquats
- Proposer des pratiques susceptibles d'accompagner le changement et surtout
- Accompagner le chef de projet dans cette phase de mise en œuvre

Parmi les outils et pratiques "classiques" susceptibles d'être déclinés, citons la presse et l'édition d'entreprise, la communication managériale, les animations de réunions, les enquêtes...

► *Soutenir les relais impliqués dans la démarche*

- Fournir aux acteurs-clés du processus les moyens de promouvoir efficacement le projet : argumentaires, réponses aux objections, documents de présentation, publications dédiées, numéro vert...



► *Baliser l'avancement du projet et exploiter le retour d'expériences*

Missions :

- Fournir les repères qui permettent de mesurer le chemin parcouru

Il s'agit de s'attaquer à la prochaine étape sans perdre de vue l'objectif, d'explorer la façon dont la conduite du changement se déroule, de proposer des ajustements éventuels et de codifier par écrit les bonnes pratiques dans la perspective des accompagnements futurs.

Conseils

► *Introduire dans la démarche de communication le maximum d'acteurs*

Missions :

- Faire porter le processus de changement par les dirigeants
- Impliquer les managers et en faire des relais crédibles
- Proposer aux salariés une vision claire, réalisable et attractive du changement, ce qui suppose de leur exposer les raisons qui leur permettront, si ce n'est d'y adhérer, du moins de le comprendre.

► *Dire la vérité*

- Adopter un discours sans langue de bois, fait de réalisme et teinté d'espérances (si elles sont réelles)
- Ne pas nier l'existence de difficultés, même si elles ne sont pas palpables dans un premier temps

► *Maîtriser le processus d'accompagnement*

- Faire en sorte d'utiliser toutes les facettes de la communication via un juste équilibre entre information, communication, sensibilisation, écoute et conseil
- Faire comprendre aux salariés la nécessité et les modalités du changement
- Aller sur le terrain (communication de proximité), créer du lien (communication coopérative), impliquer les managers (communication managériale), apprécier le changement sur le long terme (ce qu'on y gagne, ce qu'on y perd) et le mettre en perspective avec les fondamentaux de l'entreprise (identité, valeurs, culture)

► *Convaincre les salariés que le processus a été correctement géré*

- S'inscrire dans une logique de transparence, de dialogue et de confiance (diffusion d'explications circonstanciées, démultiplication des messages...)

Accompagner le changement



L'essentiel

- Une démarche d'accompagnement du changement ne s'improvise pas. Il s'agit naturellement de la penser du mieux possible et, si possible, de l'anticiper.
- À partir du moment où un changement a des impacts sur tout ou partie de l'entreprise, il importe de communiquer et d'accompagner ce processus vis-à-vis de toutes les cibles concernées par le sujet.
- Le changement ne vaut que s'il est partagé par le maximum d'acteurs. Dans cette perspective, il convient de comprendre et d'analyser le changement et surtout de ne pas laisser de "blanc" s'installer dans le processus de communication. De même que la nature a horreur du vide, une organisation humaine ne peut vivre longtemps sans messages qui la rassurent sur ce qu'elle est et qui donnent un sens à ce qu'elle veut devenir.
- Quels que soient les problèmes soulevés, une communication régulière et continue s'impose.



5, rue des Immeubles
Industriels
75011 PARIS
Tél. : 01 42 40 23 00
contact@aconseil.fr
www.aconseil.fr