



PRINCIPES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT

DÉCEMBRE 2021

LA COMMUNICATION EFFICACE est l'un des principaux moyens de bâtir la confiance, d'influencer positivement les comportements et de diriger le changement dans une organisation. Lorsqu'il s'agit de questions pouvant avoir une incidence sur le statut professionnel et le salaire, il est important d'établir cette confiance en fournissant l'information dont les gens ont besoin, au moment où ils en ont besoin et de la manière dont ils en ont besoin.

Bâtir la confiance et influencer positivement les comportements est un processus de changement en soi. De telles transitions comportent souvent des idées fausses et des incertitudes sur l'avenir, la manière dont les divers groupes seront touchés, les façons de faire et les comportements attendus. Nous pouvons mieux guider le changement en passant de la conformité temporaire à la participation et au soutien durables. Nous nous efforçons alors de changer non seulement les comportements, mais aussi les mentalités qui les motivent.

BUT : Ce document présente des principes de changement et de communication clés qui, une fois combinés, permettent d'accroître l'efficacité de nos communications en matière de changement.

Nous avons inclus à la fois des principes de changement et des principes de communication, car il s'agit de perspectives complémentaires dans nos efforts de changement. Que nous travaillions seuls à notre initiative de changement ou avec une grande équipe de communication centralisée, ces deux ensembles de principes sont un point de départ pour diriger le changement et mener une campagne de communication efficace.

PRINCIPES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT

1. Cultiver le dialogue
2. Communiquer en créant du sens
3. Bâtir la confiance en faisant preuve d'authenticité et en donnant l'exemple
4. Choisir judicieusement les messagers
5. Choisir de façon délibérée le type de discussion à avoir

PRINCIPES DE COMMUNICATION

1. Composer notre message de façon à en maximiser l'impact
2. Choisir le bon moment de communiquer
3. Connaître et comprendre notre public
4. Sélectionner la meilleure combinaison de moyens de communication
5. Collaborer pour optimiser nos communications

PRINCIPES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT

1

CULTIVER LE DIALOGUE

Lorsque vous communiquez un changement, il est important d'aller bien au-delà de l'information. Faire participer le personnel et les leaders au dialogue augmente considérablement les chances de réussite d'une initiative de changement. En effet, déclencher un échange permet aux gens de mieux comprendre et intérioriser les effets que le changement aura sur eux. L'objectif est de créer un espace pour ce dialogue et de soutenir l'adoption de nouveaux comportements et mentalités.

Pour de meilleurs résultats, nous pouvons nous efforcer de maximiser les occasions de conversations positives, qu'elles soient structurées ou spontanées. Nous devrions essayer de donner aux gens autant d'occasions que possible d'avoir des conversations sur le changement. Soyons réalistes : les gens en parleront de toute façon. Ne vaut-il pas mieux leur fournir du contexte et une orientation?

Il est donc important de mettre en place un processus permettant aux gens de fournir des commentaires, de faire part de leurs préoccupations et de poser des questions tout au long du changement. Ils pourront ainsi s'approprier le changement plus aisément. Cela permet aussi de voir ce qui ressort de ces échanges, de déterminer s'il y a de nouvelles informations susceptibles d'orienter le changement et de modifier notre approche en conséquence.

2

COMMUNIQUER EN CRÉANT DU SENS

La recherche indique que les gens sont plus engagés et productifs lorsqu'ils donnent un sens à leur travail. Il y a deux principales façons d'y arriver : en créant un lien émotionnel avec le travail que nous accomplissons et en comprenant comment il est lié à quelque chose de plus grand que nous.

Il est important de communiquer les détails et avantages d'un effort de changement, mais il ne s'agit là que d'une facette d'une bonne campagne de communication sur le changement. Lors de l'élaboration du plan de communication et de la rédaction des messages, il est important d'inclure délibérément des éléments qui traitent à la fois du lien émotionnel avec notre travail et de l'incidence de notre travail sur les collègues, clients, partenaires, citoyens canadiens et quiconque est concerné de près ou de loin.

Lorsque nous communiquons, nous pouvons rendre le message encore plus puissant en poussant notre réflexion au-delà des mots. Nous pouvons utiliser des symboles (et des gestes symboliques) pour créer du sens. Par exemple, si nous désirons un dialogue transparent et ouvert, choisir une tribune qui le permet renforcera le message. Si nous voulons formuler la vision d'un avenir nouveau et différent, il est pertinent d'utiliser des images et des symboles audacieux qui offrent une rupture avec le passé.

PRINCIPES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT

3

BÂTIR LA CONFIANCE EN FAISANT PREUVE D'AUTHENTICITÉ ET EN DONNANT L'EXEMPLE

Les gens accordent plus d'attention aux comportements qu'aux mots. Démontrer de nouveaux comportements contribue à renforcer la confiance envers l'équipe de direction, l'ensemble de l'organisation, le processus de changement et la vision future. La confiance est essentielle au changement et doit être un facteur décisif lors du déploiement d'une stratégie de communication. Les messages authentiques, honnêtes et transparents sont mieux reçus par le personnel. Les gens détectent ces comportements positifs, tout comme ils détectent les comportements négatifs, tels que les secrets, les surprises, le battage publicitaire et les promesses vides.

Les processus de changement sont par nature incertains. Nous pouvons nous concentrer sur ce que nous savons et être transparents sur ce que nous ignorons. Si nous n'avons pas de réponse à une question, nous devons assurer un suivi dès que possible.

Il est important d'être honnête en cas de revers. S'il y a un jalon que nous n'atteindrons pas à temps ou un volet du nouvel état discuté précédemment qui ne pourra pas se concrétiser, nous devons le dire et expliquer pourquoi. Faire preuve de transparence réduira les surprises, frustrations et résistances.

Nous devons également célébrer les réussites. Les leaders ont intérêt à citer en exemple les personnes qui s'engagent activement et soutiennent le changement. Idéalement, cela fait explicitement partie de notre plan de communication.

PRINCIPES DE COMMUNICATION DU CHANGEMENT

4

CHOISIR JUDICIEUSEMENT LES MESSAGERS

Lorsque nous communiquons dans le but de modifier un comportement, il faut examiner soigneusement qui envoie le message. Ce choix dépend de plusieurs facteurs, dont :

- le type de conversation que nous avons;
- la question de savoir si l'information pourrait être perçue comme favorable ou défavorable;
- les attentes du personnel et des autres parties prenantes en fonction de la culture organisationnelle et du contexte opérationnel.

Dans cette optique, nous devons tenir compte du rôle et du niveau des messagers et déterminer s'ils sont perçus comme dignes de confiance, crédibles et authentiques. Il est notamment important de nommer un responsable parmi la direction qui lancera le changement et transmettra le message initial. Il est ensuite crucial que cette personne demeure visible et active tout au long du processus, ce qui contribuera à donner de l'élan au changement et à mobiliser les gens. Lorsque les leaders sont présents uniquement au début de l'initiative (p. ex. lors du lancement), cela peut signaler au personnel que ce n'est pas une grande priorité et mener à une démobilisation à tous les niveaux de l'organisation.

S'assurer que les représentants des divers niveaux de l'organisation comprennent le message et sont prêts et aptes à le transmettre est aussi une bonne pratique. Il sera parfois plus logique que le message provienne de quelqu'un d'autre que le principal responsable.

Les études montrent que la plupart des employés préfèrent recevoir l'information de leur supérieur immédiat, qui est souvent la source la plus fiable. La confiance peut aussi être élevée quand l'information provient de collègues ou de membres d'une communauté de pratique. Il s'agit ici de déterminer quelle personne est la mieux placée pour communiquer le message, en fonction de la manière dont il pourrait être reçu par un groupe ou un individu.

Enfin, différents messagers peuvent contribuer à renforcer le message. C'est particulièrement vrai si nous avons cultivé un dialogue constant. Nous pouvons alors corriger le tir à mesure que nous apprenons comment nos messages sont perçus et affiner notre communication tout au long du processus de changement.

CHOISIR DE FAÇON DÉLIBÉRÉE LE TYPE DE DISCUSSION À AVOIR

Le silence est une forme de communication. Il peut indiquer que l'initiative n'est pas importante, que le travail ne se déroule pas comme prévu, que les gens ont quelque chose à cacher, ou qu'il n'y a pas de vision ou de finalité claires. Il est donc important d'être réfléchis, non seulement dans nos messages, mais aussi dans le type de conversations que nous avons. Moins nous communiquons, plus les gens auront tendance à combler le vide, et ce ne sera pas nécessairement de façon à soutenir le changement.

Selon la phase du changement où nous nous trouvons, nous modifierons le style du message et la façon d'aborder les conversations autour du changement.

Phase initiale

Au début du processus de changement, nos communications appellent à l'action et sont plus informatives et directives. Cela permet d'encadrer le changement et de donner aux gens une idée de la direction que nous prenons. Au début du changement, les gens n'ont pas besoin d'être d'accord, mais ils doivent comprendre. Nous devons en faire l'un de nos tout premiers objectifs de communication.

Lorsque nous informons les gens et rencontrons nos partenaires, il est dans notre intérêt d'expliquer pourquoi le changement se produit et de vendre le problème plus que la solution. Les gens ont souvent une compréhension limitée du véritable problème et, par conséquent, des raisons et de la nécessité du changement. Si tel est le cas, les gens n'adhéreront pas à la solution. Lorsque nous vendons le problème, nous nous assurons d'évoquer ce que cela signifie pour nos partenaires, soit les avantages du changement et les inconvénients de l'absence de changement. Lorsque la situation n'est pas idéale, il peut être utile de le reconnaître en toute honnêteté et de s'assurer de communiquer de façon authentique pour ne pas générer de cynisme.

Début de la phase intermédiaire

Après la phase initiale, nous devons jeter les bases du changement en amorçant des conversations pour définir un langage commun et donner un sens à la direction que nous prenons. Cela créera transparence et ouverture, et aidera à générer un dialogue favorable en incluant les participants dans la conception du changement.

Fin de la phase intermédiaire

Une fois qu'un dialogue significatif a eu lieu et qu'il est clair que le changement est assez bien compris, il est important d'avoir des conversations qui donnent suite à l'appel à l'action initial. Ces conversations devraient tenir compte de tout changement d'état d'esprit ou de direction qui a pu se produire. Nos communications seront plus concrètes et décriront les actions que les partenaires doivent entreprendre pour que le changement soit réussi.

Phase finale et au-delà

Pendant la phase finale, mais aussi après le processus de changement, il faut poursuivre le dialogue avec les participants au sujet de leur expérience, y compris ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Nous aurons ainsi l'occasion de renforcer le changement et de faire des ajustements si certains aspects du projet ne répondent pas aux attentes. Nous contribuons ainsi à renforcer un esprit d'apprentissage et d'amélioration continue au sein de l'organisation. C'est également le moment de célébrer les réussites.

Comprendre les diverses phases du processus de changement permet de déterminer le type de conversation qu'il serait avantageux d'avoir, selon le contexte. En bout de ligne, cela nous aide à communiquer plus efficacement. Cela dit, ces phases ne sont pas figées. Nous pouvons et devrions adapter notre style de conversation en fonction des besoins.



PRINCIPES DE COMMUNICATION

1

COMPOSER NOTRE MESSAGE DE FAÇON À EN MAXIMISER L'IMPACT

Avant de commencer à communiquer au sujet du changement, il peut être très utile de consulter l'équipe des communications. Ses membres ont la formation, les outils et l'expertise nécessaires pour que notre message soit efficace, atteigne le public cible et offre une bonne expérience aux utilisateurs.

Nous devrions toujours utiliser un langage clair et simple afin que le contenu soit facile à comprendre et à assimiler, que les informations soient faciles à trouver et que les utilisateurs ne finissent pas par être contrariés et abandonner. Le langage clair et simple élimine les obstacles entre le message et le public, simplifie les idées, garantit leur enchaînement logique et retient l'intérêt du public.

Pour la présentation du contenu, il est souhaitable de débiter par une structure qui priorise les informations les plus importantes et utiles. Nous devrions aussi lancer un appel à l'action constant et cohérent. Que voulons-nous que le public cible fasse, cesse de faire, change, comprenne ou transmette?

Il est important que notre message tienne compte de la culture organisationnelle et du contexte opérationnel. Nous ne voulons pas créer d'exigences ou attentes insoutenables dans l'organisation. Afin d'éviter une situation difficile, nous devons faire preuve d'empathie et montrer que nous comprenons la réalité sur le terrain (p. ex. les pressions que subissent les gestionnaires et le personnel).

2

CHOISIR LE BON MOMENT DE COMMUNIQUER

Nous savons qu'il y a des pics cycliques dans les RH et la paye (p. ex. embauche d'étudiants pour l'été, nombre accru de nominations intérimaires en été et pendant les fêtes). Il est important d'en tenir compte lorsque nous choisissons le moment de communiquer le message.

Nous devons aussi tenir compte des autres grandes initiatives et campagnes de communication qui se déroulent en même temps pour ne pas travailler à contre-courant et éviter que deux ou plusieurs grandes initiatives de communication se chevauchent. Une bonne stratégie est de se renseigner sur les projets connexes et de communiquer avec les responsables pour mieux coordonner nos efforts.

Lorsque nous planifions la campagne de communication, nous devons prévoir la constance du message à long terme. Il faut donc planifier des communications continues, notamment en transmettant des exemples de réussite et en indiquant clairement quand et comment nous assurerons le suivi auprès du public (et comment il peut nous joindre pour obtenir plus d'informations). Cela doit idéalement se faire tout au long du changement de façon à établir un dialogue constant.

Le bon moment signifie également faire un choix éclairé entre proactivité et réactivité. Un exemple de communication proactive consiste à informer le personnel avant une étape ou un changement important plutôt que de le mettre devant le fait accompli et de se contenter de répondre aux questions. Parfois, nous n'aurons guère le choix et nous devons communiquer de façon réactive (p. ex. lorsqu'un problème inattendu se présentera). L'objectif est d'être réfléchis dans notre planification et de s'assurer que tous les partenaires sont informés à temps, par les bonnes personnes et en toute authenticité.

3

CONNAÎTRE ET COMPRENDRE NOTRE PUBLIC

Nous voulons cibler le bon public et rédiger notre message selon ses attentes et besoins. Une analyse rigoureuse des parties prenantes s'avèrera donc très utile.

Nous pouvons nous poser les questions suivantes pour déterminer nos destinataires, ce qu'il faut inclure dans notre message et le type de langage à utiliser pour l'appel à l'action :

- Quelles personnes aurions-nous intérêt à tenir informées?
- Que doivent faire nos destinataires et comment peuvent-ils le faire?
- Comment pouvons-nous mieux les soutenir?
- Qui peut apporter son soutien en jouant le rôle d'ambassadeur de notre message?

Les réponses à ces questions nous aideront à recenser les partenaires que nous devons tenir informés ou que nous devons inclure dans le changement. Cela nous permettra aussi de personnaliser ou d'adapter notre approche selon le groupe auquel nous nous adressons.



4

SÉLECTIONNER LA MEILLEURE COMBINAISON DE MOYENS DE COMMUNICATION

La recherche indique que les gens traitent l'information de diverses façons et qu'il est préférable de communiquer notre message en combinant divers moyens (p. ex. à l'écrit, en personne, à l'aide d'un média numérique ou d'un support graphique). Il est donc important de varier les moyens de communication utilisés au long du processus de changement afin d'en augmenter les chances de succès.

Lors du choix d'un moyen de communication, il est utile de tenir compte des facteurs suivants :

- le type de message que nous voulons exprimer (p. ex. nouvelle information ou information complémentaire, appel à l'action urgent ou simple échange d'information);
- le public cible (p ex. tout le ministère, une équipe, un rôle bien précis);
- le moment (p. ex. période où il y a beaucoup ou peu de communications en cours).

L'important, ce n'est pas la fréquence à laquelle nous communiquons. En fait, la communication à outrance peut avoir pour effet que notre message s'apparente à du bruit, et causer ce que des chercheurs nomment le « syndrome de surcharge informationnelle ». Cet état, engendré par un bombardement d'information, fait que les destinataires décrochent, oublient les points clés ou prennent des décisions qui vont à l'encontre de l'intention du message.

Comme c'était le cas pour le choix des messagers, l'objectif est de sélectionner les moyens de communication et de déterminer la fréquence en fonction de la culture organisationnelle, du type de message et du public cible, selon notre bon jugement.

5

COLLABORER POUR OPTIMISER NOS COMMUNICATIONS

Collaborer avec le plus d'intervenants possible donnera à ces derniers l'occasion de soutenir efficacement notre message et aidera à éviter les surprises. Cette collaboration permettra aussi de communiquer d'une voix cohérente et d'offrir à tous une orientation à la fois sur mesure et constante.

Avant de lancer notre campagne de communication, nous devons évaluer la qualité des relations que nous avons établies avec les partenaires et intervenants. Investir dans l'établissement et le maintien de bonnes relations est un important facteur de succès d'une initiative de changement.

Ce qui nous ramène à notre tout premier principe, qui consiste à favoriser un dialogue constant dès le début du changement. Ce dialogue est un excellent moyen d'établir des relations avec les partenaires. C'est aussi une très bonne façon de préciser les principaux participants au processus de changement et les préoccupations ou questions qu'ils pourraient avoir. Si les partenaires sont nombreux et ont des profils variés, il pourrait être difficile de travailler directement avec toutes les personnes concernées. Il faut alors s'assurer de mobiliser un échantillon représentatif, et peut-être même inviter ces personnes à diffuser le message à plus grande échelle. C'est le moment idéal de mettre de nouveau à profit notre analyse des parties prenantes, qui nous aidera à évaluer le niveau d'effort requis pour chaque groupe.



**QUELLES
SONT NOS
PROCHAINES
ÉTAPES?**

En combinant efficacement ces principes, nous pouvons intensifier nos efforts envers le changement des comportements et des mentalités qui les motivent. Nous pouvons ainsi augmenter nos chances de réussite, créer une synergie entre les partenaires, et augmenter les répercussions générales de notre initiative de changement.

BIBLIOGRAPHIE



CLEMENS, Dionne et Ann PACE. *Change Management: The Role of Strategic Communication, Brighter Strategies*, <https://www.brighterstrategies.com/wp-content/uploads/2015/06/changemanagement.pdf> (consulté en octobre 2021).

CREASY, Tim. *5 Tips for Better Communicating Around Change*, Prosci, <https://blog.prosci.com/5-tips-for-better-communication-around-change> (consulté en octobre 2021).

DE CALUWÉ, Léon, et Hans VERMAAK. *Learning to Change: A Guide for Organization Change Agents*, Sage Publications, 2003.

FORD, Jeffrey D. et Laurie W. FORD. *The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations*, *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 541-570.

FOUSE, David. *Change is a Necessity: Here's Why Strategic Communication is Key*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/04/01/change-is-a-necessity-heres-why-strategic-communication-is-key/?sh=65ef7e551917> (consulté en octobre 2021).

HEYLIGHEN, Francis. *Complexity and Information Overload in Society: Why Increasing Efficiency Leads to Decreasing Control*, *The Information Society*, 2002, 1-44.

KITANI, Keith. *The Critical Last Mile: Strategic Change Communication During Uncertainty*, *SME Strategy*, <https://www.smestrategy.net/blog/the-critical-last-mile-communicating-strategic-change-during-uncertainty> (consulté en octobre 2021).

McCONNELL, Megan. *The Future of Federal Work*, McKinsey and company, <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/the-future-of-federal-work> (consulté en octobre 2021).

RESULTS MAP. *A Case Study in Symbols*, <https://www.resultsmap.com/blog/a-case-study-in-symbols/> (consulté en octobre 2021).