



Le guide du gestionnaire

COMMUNIQUER LE CHANGEMENT

LA COMMUNICATION EST CAPITALE

Ce guide du gestionnaire constitue un outil de communication efficace qui vous aidera à transmettre de l'information à votre personnel.

Votre rôle dans la communication du changement

Vous êtes un communicateur. Dès que vous acceptez un poste de direction, la communication devient l'une de vos tâches principales. En période de changement, ce rôle devient particulièrement essentiel. Vous partagez la responsabilité de parler régulièrement avec vos employés afin qu'ils connaissent leur situation, qu'ils sachent ce qu'on attend d'eux et, enfin, qu'ils sachent aussi qu'ils sont importants et appréciés. Vous verrez également votre rôle évoluer. Il est aussi important de transmettre les messages que d'écouter les préoccupations des autres et d'y répondre en faisant preuve d'empathie.

Les perceptions des employés à l'égard des gestionnaires en période de changement

En période de changement, les employés préfèrent les communications en personne avec leur gestionnaire et superviseur à toutes les autres formes de communications.

Ils font confiance avant tout à leurs supérieurs immédiats et s'attendent à ce que ceux-ci :

- jouent un rôle vital dans les communications;
- transmettent et expliquent régulièrement les messages de la haute direction;
- se concentrent sur l'information la plus pertinente;
- adaptent l'information à leur personnel;
- apportent un soutien sous la forme de communications ouvertes en période de changement;
- fassent part de leurs préoccupations à la haute direction.

Comment se préparer à communiquer

La préparation est essentielle. Chaque fois que vous avez l'intention de communiquer avec le personnel, il est important de tenir compte :

- de votre message, y compris le ton que vous souhaitez utiliser;
- des préoccupations, des opinions et des perceptions actuelles de votre personnel au sujet des initiatives de changement;

DANS LE PRÉSENT NUMÉRO

- Aperçu
- Quoi faire et ne pas faire
- Six conseils pratiques
- Questions et réponses
- Contacts et références

- des moyens de communication préférés de votre personnel; c'est à dire la façon dont votre personnel préfère recevoir l'information, à savoir par courriel, en personne, au cours de réunions d'équipe ou une combinaison de ces modes de communication;
- des réactions auxquelles vous vous attendez de votre personnel et la façon dont vous composerez avec ces réactions.

Posez vous les questions suivantes

- Qu'est ce que les membres de mon personnel ont besoin de savoir?
- Qu'est ce qu'ils veulent savoir?
- Quelles sont les questions qu'ils pourraient me poser?
- Où peuvent-ils obtenir plus d'information?
- Quel est l'état de la question actuellement?
- Où cette question pourrait-elle mener?
- Quelles sujets risquent d'engendrer de la résistance?
- Qu'est-ce qu'ils pourraient attendre de moi?

Quoi faire et ne pas faire au sujet des communications sur les changements

La compréhension du message

Ne supposez pas que la communication se résume simplement à la transmission du message; il y a communication seulement lorsque le message a été reçu et compris.

Communiquez jusqu'à ce que l'ensemble du message soit compris. Lorsque le changement a des incidences profondes sur les gens, ceux-ci ont besoin d'avoir la possibilité de poser des questions, de réfléchir au message qui leur est transmis et de discuter des incidences des changements. Souvent, les conversations doivent être répétées pour que le personnel comprenne bien. Il ne faut pas oublier que la communication ne se limite pas à la transmission du message.

La présentation du message

N'utilisez pas les mêmes méthodes de communication que vous utilisez pour transmettre les communications ministérielles.

Soyez actifs lorsque vous présentez des communications sur le changement. Si

vous annoncez des changements importants, vos communications doivent attirer l'attention des gens et les amener à prendre part au dialogue sur le changement.

La communication est un processus

Ne traitez pas les communications comme un événement.

Considérez la communication comme un processus. La communication est complète seulement lorsque le destinataire a assimilé et compris le message, ce qui nécessite souvent de présenter le message à plus d'une reprise, en utilisant différents modes de communication, y compris les rencontres en personne, pendant lesquelles les gens ont l'occasion de poser des questions.

Soyez souple

Ne supposez pas que les communications peuvent être planifiées conformément à un calendrier établi au préalable.

Attendez vous à l'inattendu. Le changement est un processus si variable que

vous ne savez jamais avec certitude ce qui se produira et ce qui devra être communiqué tout au long du processus de changement. La plupart de vos communications devront être beaucoup plus spontanées que celles qui sont déjà prévues à votre calendrier. Certaines de vos communications les plus importantes devront être entreprises en raison de l'évolution de la dynamique du processus de changement.

Communiquez

Ne supposez pas que vous devez communiquer seulement lorsque vous devez annoncer une décision.

Parlez des questions auxquelles vous cherchez une réponse des processus que vous entreprenez ou du moment auquel vous prévoyez connaître les réponses. Au cours d'un changement qui entraîne des transformations, il y a davantage d'inconnu que de connu. Il est préférable de communiquer quelque chose que de laisser les craintes et les rumeurs se répandre.

Les gestes ont plus de poids que les paroles

Ne supposez pas que vos paroles auront plus de poids que vos gestes.

Il faut comprendre que lorsqu'une organisation subit un grand changement, les dirigeants doivent illustrer les nouvelles façons de faire par leurs gestes et leurs paroles. Les dirigeants ne peuvent s'attendre à ce qu'un changement se produise tout en continuant d'utiliser les vieilles façons de faire. Les employés savent que le changement est réel lorsqu'il y a cohérence entre les paroles et les gestes.

Établir des relations avec votre personnel

En période de changement, les employés comptent sur les gestionnaires et leurs superviseurs. Le fait d'entretenir de bonnes relations favorise des communications ouvertes. En connaissant les opinions et les perceptions des employés sur l'initiative de changement, vous pouvez présenter l'information la plus pertinente, mieux prévoir la réception du message et préparer des réponses aux questions difficiles.

QUESTIONS ET RÉPONSES



Les réponses aux questions fréquemment posées vous seront utiles pour engager le dialogue avec votre personnel.

Les questions suivantes servent à répondre à des préoccupations que vous avez peut-être au sujet de la communication du changement.

1. Mon équipe se préoccupe d'un changement annoncé (un déménagement ou un examen stratégique, par exemple) et me pose des questions pour lesquelles nous n'avons toujours pas de réponse. Que puis-je faire pour minimiser le stress provoqué par leurs préoccupations?

Conseils des spécialistes

Formez une équipe de gestionnaires afin de déterminer où en est votre équipe dans le processus de changement. Communiquez l'information et établissez des stratégies afin de diffuser des messages uniformes dans l'ensemble de la direction.

Faites preuve de transparence. Dites à votre personnel que vous ne connaissez pas toutes les réponses. Dites ce que vous savez et ce que vous ne savez pas, et engagez-vous à donner les réponses lorsque vous les aurez.

Rassemblez votre équipe et dressez une liste de questions que vous, à titre de gestionnaire, poserez à vos supérieurs pour ensuite mettre votre équipe au courant. Demandez au personnel le soutien dont il a besoin. N'oubliez pas que les besoins varient d'une personne à l'autre et que vous, à titre de gestionnaire, devrez vous adapter afin de répondre aux différents besoins.

2. On doit améliorer un processus afin qu'il

soit plus efficace malgré une diminution des capacités. Toutefois, comme dans tout processus de changement, certains membres du personnel estiment qu'ils ont toujours fait les choses de cette façon et se demandent pourquoi changer puisque cette façon a toujours fonctionné pour eux.

Conseils des spécialistes

Pour faire accepter le changement, il faut communiquer ouvertement, ce qui suppose d'énoncer clairement les facteurs de changement, d'écouter les préoccupations des employés, de faire participer tout le monde dès le départ et de donner à chacun un rôle à jouer dans le processus.

Afin de faire accepter l'idée du changement, il faut inviter chaque section de l'organisation à expliquer ses façons de faire et à exposer les raisons de celles-ci. Il faut ensuite les amener à réfléchir à des façons d'améliorer non seulement leurs façons de faire, mais celles qui concernent aussi le reste de l'organisation. Cet exercice leur permettra de réfléchir à la situation dans son ensemble et à leur rôle.

Lorsque la première version du nouveau processus est prête à faire l'objet de discussions à grande échelle, présentez des exposés officiels qui expliquent les raisons du changement et les façons de procéder, et donnez au personnel l'occasion de formuler des commentaires. En procédant ainsi, les gestionnaires aident leur personnel à revoir

les idées limitatives comme « je ne peux pas faire ça », « ça leur est égal » et « le Ministère ne peut pas changer », et à les remplacer par des idées optimistes comme « je peux améliorer les choses », « j'ai déjà réussi et je peux réussir encore » et « il y a toujours une solution ». Les gestionnaires doivent inciter leur personnel à faire preuve d'innovation et à prendre part à l'effort de changement.

3. Au cours des réunions avec mon personnel au sujet des changements que vit actuellement l'organisation, comment puis-je gérer les attentes des employés tout en gérant les attentes de mes supérieurs?

Conseils des spécialistes

La meilleure façon de définir la portée d'une conversation consiste à expliquer les objectifs et à gérer les attentes dès le départ. Il faut exprimer clairement les objectifs et bien définir les sujets dont vous parlerez et ceux dont vous ne parlerez pas.

Il se peut que le message suscite de la résistance. C'est tout à fait normal compte tenu de l'incidence du changement. Votre rôle consiste à expliquer ce que le personnel doit comprendre : la raison du changement, son incidence dans l'immédiat, son incidence au cours des prochaines semaines et des prochains mois et le soutien offert au personnel pendant la transition.

Six conseils pour établir la confiance

Rien ne peut remplacer la confiance. Votre comportement contribuera davantage à instaurer un climat de confiance que vos paroles. N'oubliez jamais que le processus de changement peut faire naître beaucoup d'angoisse et d'anxiété chez les membres du personnel. Il est important de les soutenir pendant cette période.

1. Échangez souvent.

Faites en sorte de discuter souvent avec vos collègues et avec le personnel relativement à des idées, à des renseignements, à des plans, à des préoccupations et à des nouvelles. Adaptez votre message en fonction des personnes à qui vous vous adressez afin de répondre à leurs besoins. Si vous cachez des renseignements qui pourraient être utiles à l'organisation ou à des personnes, vos pratiques risquent d'être perçues comme un jeu de pouvoir dangereux qui confère à la personne qui détient l'information un ascendant sur les autres. En absence d'information, les gens rempliront eux-mêmes les trous. Veillez à ce qu'ils aient les bons renseignements. Chaque collègue bien renseigné constitue un champion ou un représentant hors pair potentiel.

2. Soyez disponible.

Faites en sorte que votre personnel vous considère comme une personne accessible et ouverte au dialogue. Pour pouvoir faire confiance à leurs gestionnaires et à leurs superviseurs, les gens ont besoin de sentir que ces derniers sont semblables à eux, qu'ils sont humains et qu'ils ne sont pas qu'un titre de poste. À cette fin, vous devez

créer des occasions de communication et d'interaction. Parmi les moyens officiels, il y a les séances de discussion ouverte, les réunions d'équipe, les réunions bilatérales, etc.; mais plus importantes encore pour établir des liens de confiance sont les occasions non officielles comme les tournées de bureaux, les discussions de couloir, les pauses-café ou les périodes de repas.

3. Répondez aux questions difficiles.

Établissez une culture où les gens peuvent poser des questions difficiles et où vous répondez de manière honnête et approfondie, au meilleur de vos connaissances et de vos capacités. Lorsque vous n'êtes pas en mesure de répondre sur-le-champ, dites aux gens que vous le ferez plus tard ou promettez-leur d'obtenir la réponse d'une personne capable de répondre.

4. Tenez vos promesses.

« Les gestes ont plus de poids que les paroles. » Peu importe la qualité de vos grandes aptitudes à communiquer, votre charme et votre charisme exceptionnel, ainsi que votre situation d'autorité, vous devez respecter vos engagements afin de

conserver votre crédibilité. Gérez vos engagements et surveillez les délais que vous vous imposez.

5. Témoinnez de la reconnaissance aux gens et soulignez leur travail.

Dites « merci » de bien des façons, tant en privé qu'en public. Un collègue à qui l'on est reconnaissant est un collègue heureux. Ne supposez jamais que les gens savent qu'ils sont aimés. Rencontrez les nouveaux venus et faites connaissance avec eux.

6. Félicitez personnellement, apportez du soutien, faites preuve d'intérêt relativement aux questions personnelles importantes.

Montrez que vous avez à cœur les intérêts de votre personnel. Les meilleurs gestionnaires témoignent d'attentions particulières aux employés qui célèbrent une naissance, un mariage ou un événement marquant ou qui franchissent une période difficile comme une maladie, un deuil ou un accident.

CONTACTS & RÉFÉRENCES

L'information présentée dans ce guide provient de **The Six Faulty Assumptions About Change Communications**, rédigé par L.A. Anderson et D. Anderson et publié en 2009 par Being First (en anglais seulement).

Laurie Rose
Gestionnaire du changement transformationnel
613-971-0341
Laurie.Rose2@forces.gc.ca

Site intranet « Cap sur le changement » :
ed-dt.mil.ca

Veuillez envoyer tout commentaire à :
Internal_Communications_internes@forces.gc.ca