



La communication, un élément critique du changement

La communication permet d'engager la participation de *tous* les intervenants du changement

Par Danielle Ruest
et Nelson Ruest

« La communication est à l'organisation ce que l'huile représente pour un moteur. Un moteur ne pourrait pas fonctionner sans huile. Avec un minimum, il le ferait peut-être pour un moment, avant que toutes les parties du moteur ne s'abîment. Donc, ce même moteur ne fonctionnera efficacement que si la quantité d'huile prescrite par le fabricant est respectée. » — Pierre G. Bergeron.

Tout comme un moteur, l'organisation est constituée d'engrenages qui doivent fonctionner communication. Elle permet de faire avancer les unités organisationnelles, qu'elles soient composées d'individus, de groupes de travail ou de divisions entières.

Toute organisation utilise un processus continu de communication. La diffusion d'informations est une des méthodes que l'organisation peut utiliser pour effectuer la gestion du changement. En communiquant les changements à venir, l'organisation peut limiter les impacts de ceux-ci. Que ce soit au sein de l'organisation ou dans sa vie personnelle, tout individu a plus d'opportunités pour s'harmoniser avec le changement s'il en est averti.

Communiquer, c'est quoi?

La communication est le processus de diffusion et de réception d'informations dont l'efficacité est conditionnelle à certains facteurs tels la confiance, l'expérimentation, l'atmosphère favorisant l'autocritique et la confrontation des personnes et des idées.

La première définition de la communication dans le Petit Larousse indique que la communication est une « action, ... qui permet d'établir une relation avec autrui ». Communiquer, c'est faire un lien avec une autre personne.

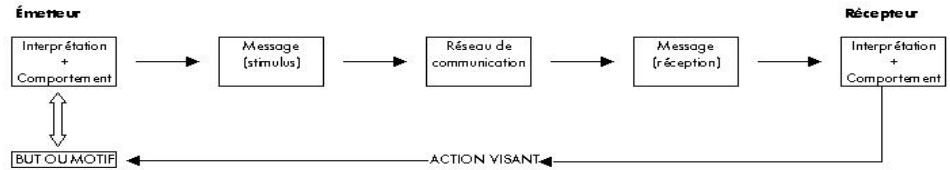
Le mot communication vient du latin *communicare*; c'est à dire partager. La communication peut aussi être une source d'énergie, de satisfaction et de valorisation personnelle et professionnelle. Communiquer, c'est se multiplier. Sans communication, l'association est impossible.

Les premiers principes de la communication

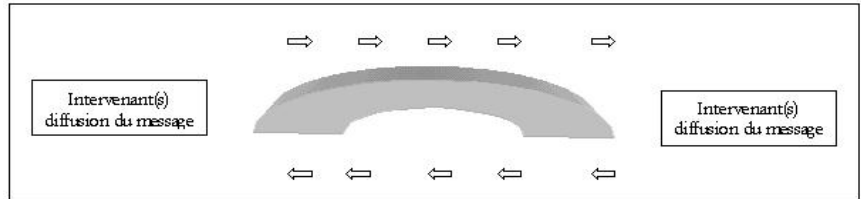
Harold Pinter, auteur britannique de pièces de théâtre, est reconnu pour le manque de communication évident dans ses écrits. Toutes ses pièces créent une apparence de dialogue, mais chaque acteur dit en fait un monologue qui, par l'entremise de pauses appropriées, permet aux autres acteurs d'émettre le leur. Dans ses pièces, il n'y a aucune communication car il n'y a aucune écoute.

Le premier principe de la communication, c'est d'écouter; prendre le pouls de son auditoire, pouvoir identifier les besoins de ses locuteurs, connaître leurs préoccupations. Tout communicateur doit avant tout être un bon auditeur.

La communication se concentre sur l'émission et la réception d'un message



Une bonne communication crée un pont entre les personnes impliquées.



Marshal McLuhan, le grand communicateur canadien, est reconnu pour être l'auteur du concept de « village global ». Selon lui, l'évolution des technologies de communication et la diminution des distances dans le monde moderne ont un impact direct sur la somme d'informations perçues par chaque individu à chaque jour.

Ce concept de village global s'applique aussi à l'organisation. La somme d'informations qu'une organisation diffuse à chaque jour est souvent reliée directement à la taille de l'organisation. Ce qui est important dans la communication n'est pas la somme d'informations diffusées, mais plutôt la qualité de l'information.

Le deuxième principe de la communication est de savoir s'exprimer; de bâtir un pont entre les personnes impliquées.

La gestion du savoir, le village interne

Un exemple de l'utilisation de la communication au sein de l'entreprise est la gestion du savoir. Afin de partager son savoir parmi ses membres, l'organisation doit mettre en place des technologies d'échange d'informations. Ces technologies doivent remplir un besoin précis.

Aujourd'hui peu d'organisations n'ont pas encore mis en place des technologies intranet. Celles-ci permettent d'indexer les documents internes et de diffuser des informations pertinentes sur page Web. Mais, l'implantation de ces technologies doit suivre un plan précis. Les technologies elles-mêmes ne sont pas un but en soi.

Plusieurs prennent l'approche « Field of Dreams ». Dans ce film, l'acteur, Kevin Costner, réalise son rêve car il en vient à croire que « s'il le construit, ils viendront. » Plusieurs organisations prennent cette approche pour leurs sites intranet et même pour leurs sites Internet. L'implantation des technologies à elle seule fournit automatiquement la solution. Mais, ce n'est pas la réponse car cette approche ne rencontre pas le besoin. L'intranet fournit un véhicule qui à lui seul n'augmentera pas la communication du savoir dans l'organisation.

Si le but de l'intranet est le partage du savoir interne, les organisations devraient plutôt s'orienter vers des technologies comme Microsoft Site Server. Celui-ci fournit trois éléments critiques à la gestion du savoir :

1 La publication permet l'ajout automatique de contenu au site intranet par l'application de règles de dépôt basées sur le contenu du document publié. Ainsi, un document contenant des informations sur le programme de retraite des employés serait automatiquement inséré dans la section de ressources humaines d'un site intranet.

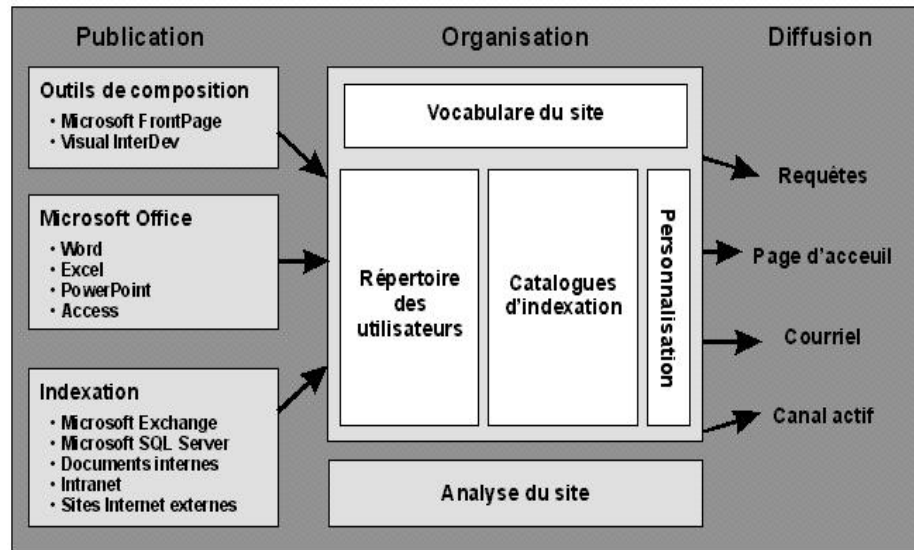
2 La recherche permet l'indexation complète des données de l'organisation, incluant

l'indexation des groupes de discussion de Microsoft Exchange, les bases de données gérées avec Microsoft SQL Server, les documents internes, le contenu de l'intranet et même, le contenu de sites Web externes tels ceux des concurrents ou des partenaires.

3 La livraison des informations permet la personnalisation de la page d'accueil personnelle de chaque individu par l'entremise de règles d'appartenance aux groupes ainsi que des informations sur leurs préférences personnelles. Ainsi, un gestionnaire est automatiquement avisé des changements à la politique de gestion de l'organisation dès qu'il se branche sur le site intranet.

L'utilisation de cette technologie pourrait, par exemple, fournir à un médecin spécialiste en pédiatrie, un répertoire de toxicologie pédiatrique qui lui permettrait de faire les recherches nécessaires dépendant de l'âge de l'enfant, la médication concernée, la dose et le traitement appropriés selon les symptômes. De plus, des informations mises à jour continuellement, soit par l'entremise de nouvelles publications, soit par l'entremise de discussions en ligne de ses pairs, le renseigneraient sur les nouveautés des traitements ou nouvelles intoxications concernant la pédiatrie. Bien entendu, ce médecin aurait aussi accès à toute la docu-

Microsoft Site Server comprend les trois éléments qui permettent d'effectuer la gestion du savoir par l'entremise de la communication.



mentation nécessaire sur tous les âges.

Le besoin de communiquer est rempli car les besoins d'information du médecin sont rencontrés dès son accès au site.

La communication dans le changement — un projet de migration technologique

Un troisième principe est la diffusion des bonnes informations. Un projet de migration technologique affecte tous les utilisateurs, à plusieurs niveaux. Puisqu'un projet de cette envergure a aussi tendance à affecter la gestion journalière des affaires de l'organisation, un effort est toujours mis dans la diminution des impacts et la communication des éléments du projet aux utilisateurs. Mais cette communication n'est souvent pas complète.

Les personnes responsables de la réalisation de ce changement sont des communicateurs qui reçoivent les effets négatifs du changement sans outil pour en diminuer l'impact. Personne n'est préparé. Il faut donc s'assurer que les responsables de l'implantation reçoivent et divulguent le même message. Cet élément ne peut être plus important que dans un changement informatique, surtout si l'ensemble de l'organisation est visée.

Selon Dolan et Lamoureux, la communication des impacts d'un changement doit être alimentée par la communication des buts du changement. Cette partie de la stratégie de communication doit se concentrer sur le pourquoi du changement — la raison d'être de chaque choix critique lors de l'élaboration du changement. Elle doit donner, à tous les niveaux, l'information qui est nécessaire pour comprendre le changement. La compréhension engendre la participation.

Il faut créer un environnement de désir de changement; la communication devient un élément de marketing à ce niveau. Le succès d'un changement repose largement sur la qualité de la communication durant la période de transition entre l'introduction des changements et l'intégration de ces derniers dans la vie normale de l'organisation.

On se rappellera dans l'article « Le changement continuera à changer », que les cycles émotionnels du changement ne doivent pas être oubliés dans l'intégration de celui-ci. L'effet néfaste de certaines situations pourra toujours être atténué par une communication efficace des réactions dans l'entreprise face à ses changements. Selon

les circonstances, les réactions seront différentes et auront invariablement une réception favorable ou défavorable. Une communication adéquate des attentes constituera la différence entre un changement bienvenu ou malvenu et le projet effectuant le changement en subira directement les conséquences.

Une communication bien structurée permettra de comprendre à la fois les contraintes propres à chacun et les conditions de réalisation. Plus on considère qu'il y a écart entre la situation souhaitée ou imposée et le groupe de personnes responsables de sa réalisation, plus une communication de qualité sera importante pour obtenir les résultats attendus dans le respect de tous.

Le message doit être facile à comprendre et sans possibilité de mauvaise interprétation. Si celui-ci est bien communiqué, il en résultera une volonté d'intégration au processus. Tout dépend du contenu et des méthodes de communication.

Dans une société, la communication est essentielle. Toute interaction humaine comprend un volet important de communication. S'il y a un avis à donner aux communicateurs, c'est d'écouter avant d'exprimer.



Un plan de communication

Afin de s'assurer que les objectifs sont rencontrés immédiatement, il est important d'implanter le plus tôt possible un processus compréhensif de communication. Ce plan pourrait inclure :

- Un sigle du projet qui permet aux utilisateurs touchés d'identifier clairement les interventions du projet.
- Une série de communications à l'ensemble des utilisateurs sous forme de bulletin qui comprendra les informations du projet soit son évolution, les avantages, les changements proposés, les implications des utilisateurs, etc. Et cette communication se poursuivra jusqu'à la fin du projet.
- Un comité d'utilisateurs qui peuvent servir comme véhicule d'échange bi-directionnel.
- Une collecte d'informations auprès des utilisateurs pour connaître leurs besoins et leur permettre d'émettre leurs commentaires.
- Des présentations du changement à l'ensemble des utilisateurs.
- Des rencontres régulières pour la collecte de commentaires et suggestions.
- Une salle de démonstration contenant des outils utilisant les nouvelles technologies permettant aux utilisateurs d'évaluer eux-mêmes le changement. Cette salle devrait inclure un représentant de projet afin de faciliter ces évaluations et prendre en note les commentaires.
- Un projet pilote mis en place pour tester et valider les approches proposées dans la migration.

Un peu de lecture...

1. *Shimon L. Dolan, Gérald Lamoureux, Initiation à la psychologie du travail Édition Gaetan Morin 1990. ISBN 2.89105.338.9*
2. *Pierre-G. Bergeron, La gestion dynamique concepts, méthodes et applications Édition Gaetan Morin 1986. ISBN 2.89105.222.6*