



Louise Neveu, CRHA
2^e c., Gestion SST
Conseillère en SST

Changement, projet à l'horizon... Allô, communications!

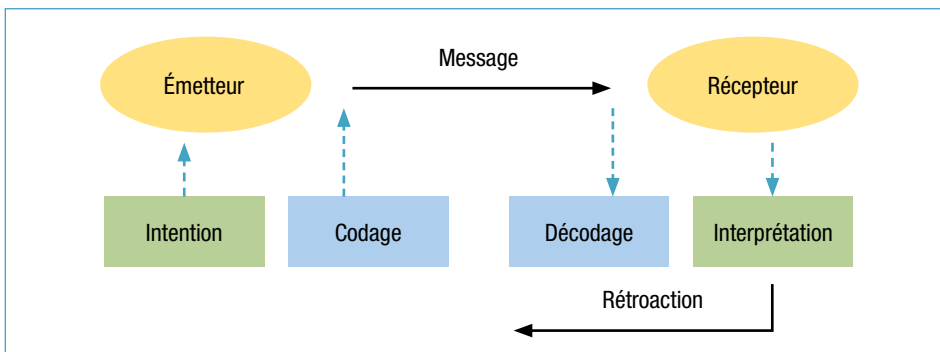
Les changements sont constants et souvent imprévisibles : technologies, environnement, science, météo, économie, etc. Qu'ils soient grands ou petits, ils génèrent au quotidien des répercussions de diverses intensités. Il en va de même pour les changements en milieu de travail. Les entreprises doivent s'adapter rapidement et faire preuve de flexibilité et de créativité pour persévérer, s'améliorer et répondre aux nouvelles demandes. Les événements des 18 derniers mois nous ont amenés à faire face à des situations inédites. Pour y arriver, les entreprises ont compris qu'il fallait entre autres établir des communications efficaces, ciblées, ouvertes, transparentes et régulières afin de favoriser l'engagement de tous, l'intégration rapide de multiples changements, et de diminuer la résistance.

Les lacunes de communication sont identifiées comme étant le premier facteur d'échec d'un changement ou d'un projet¹. En effet, plusieurs pièges se dressent tout au long du processus de communication. Le schéma ci-dessous rappelle les principes de base et permet d'entrevoir les premières embûches à la communication.

De plus, d'autres interférences peuvent survenir dans la transmission du message. Vous souvenez-vous du jeu du téléphone? Le dernier à recevoir le message avait toujours une version très différente du message initial; la même situation peut apparaître dans les communications organisationnelles.

les clients, les fournisseurs, le grand public et les partenaires de l'entreprise. D'autre part, les communications internes, qui s'adressent à l'ensemble ou à certains groupes d'employés, selon le sujet ou les objectifs établis. Nous examinerons plus en détail celles-ci, qui peuvent revêtir plusieurs formes.

Figure 1. Schéma de la communication²



La communication consiste en la transmission d'un message par un émetteur (personne qui le diffuse) vers un récepteur (personne qui le reçoit). Du côté de l'émetteur, deux facteurs viennent influencer le message : ce que l'on veut transmettre (l'intention) et le codage (la formulation, incluant l'attitude et la gestuelle). Il peut y avoir un décalage entre les deux, entraîné par un manque de conviction dans le ton ou la gestuelle, par exemple. Par ailleurs, du côté du récepteur, un écart peut apparaître entre le décodage (ce qui est entendu) et l'interprétation qui en est faite. Cela est généralement lié directement à certains éléments caractérisant le récepteur, tels que les émotions, les idées préconçues, les connaissances du milieu, le langage utilisé, etc.

La rétroaction, quant à elle, permet de vérifier l'efficacité du message émis, afin que le sens donné au message de l'émetteur et celui saisi par le récepteur s'avèrent presque identiques. Elle permet aussi d'évaluer dans une certaine mesure le degré d'adhésion au projet, de vérifier les répercussions et de mieux adapter les contenus, ainsi que les médias répondant aux attentes et besoins des groupes cibles.

TYPES DE COMMUNICATION

Au sein d'une organisation, les communications sont présentes quotidiennement et possèdent un large éventail d'interlocuteurs. On peut regrouper l'ensemble des communications en deux catégories. D'une part, les communications externes, avec

COMMUNICATION DESCENDANTE

Ce type de communication émane de la direction et vise les employés. Elle utilise un réseau hiérarchique officiel qui permet de donner des ordres, des directives et des instructions de travail. Dans ce type de communication, il n'y a pas de véritable échange.

COMMUNICATION ASCENDANTE

Ce type de communication part des employés et est acheminé à la direction. Il permet aux gestionnaires de savoir ce qui se passe en ce qui a trait aux opérations, au moral des employés, aux idées ou souhaits exprimés et aux plaintes. Il s'agit d'une forme de rétroaction sur les décisions prises et mises en place en regard à un changement, à un projet, ou encore pour faire part d'une situation dangereuse. Les communications ascendantes nécessitent une ouverture d'esprit, de l'écoute et la mise en place de mécanismes favorisant l'émission et la transmission des messages. Ce type de communication n'existe généralement pas dans un style de gestion directif ou autoritaire.

COMMUNICATION HORIZONTALE

Ce type de communication s'effectue entre employés. Essentiel à la planification et à la coordination des tâches, elle s'effectue surtout entre personnes d'un même rang et agit à la manière de consultation afin de permettre le transfert de connaissances et l'utilisation des forces de chacun. Elle peut

être formelle (ex. : rencontre d'unité ou d'atelier) ou informelle (lors des pauses, d'une rencontre impromptue dans un corridor, ou pour régler un problème imprévu).

Des rencontres telles que les réunions de démarrage ou de début de quart de travail, ou les rencontres debout (ex. : rappels de sécurité pour une tâche non fréquente), sont de courte durée. Elles font généralement appel à une combinaison des diverses formes de communication (ascendante-descendante ou bilatérale, horizontale, etc.), ce qui facilite les échanges et favorise l'engagement. Lors de rencontres informelles, un résumé de celles-ci devrait être transmis rapidement aux absents.

LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Les objectifs de la communication au sein d'une entreprise ont évolué au fil du temps. D'une communication unidirectionnelle descendante, elle est devenue bilatérale (descendante-ascendante) et horizontale. Antérieurement, les objectifs visaient principalement à :

- Faciliter les échanges.
- Informer de manière plutôt descendante.
- Initier les employés à la logique de l'entreprise.
- Orienter les comportements des employés en fonction des règles et des objectifs définis par la hiérarchie.

De nos jours, les objectifs de communication tendent à favoriser et à valoriser la coopération et l'engagement de tous dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, en tenant compte des attentes et des besoins des employés dans ce contexte. L'évolution des mentalités dans la société en général, la rareté de la main-d'œuvre, les difficultés de rétention du personnel, les nouvelles technologies de l'information, la diversité culturelle ainsi que des bouleversements externes (la pandémie, par exemple) ont amené les entreprises à revoir et à améliorer leurs modes de communication. Pour ce faire, elles ont développé la bilatéralité des échanges, la transparence, la cohésion, la fréquence et la régularité des communications. Les objectifs de communication les plus fréquents cherchent entre autres à :

- Unifier les employés.
- Créer un climat favorisant la participation et l'engagement.
- Favoriser la transmission rapide et efficace d'information de façon bilatérale.
- Communiquer des messages qui éveillent l'intérêt des employés.
- Tisser des liens entre les employés.
- Atteindre les objectifs organisationnels.
- Transmettre des messages correspondant aux intérêts particuliers des groupes cibles d'employés (adapter les messages).

LES ÉTAPES D'UN PLAN DE COMMUNICATION

Le service de la communication de l'entreprise doit être mis à contribution dès la planification d'un projet ou l'apparition de la nécessité d'un changement. Les éléments du contexte organisationnel, la stratégie, les étapes du processus, les personnes clés ainsi que les conséquences anticipées du changement ne sont que quelques-uns des éléments dont le plan de communication devra tenir compte. Ce dernier comporte sept étapes, présentées ci-après.

1. TENIR COMPTE DU CONTEXTE DU PROJET/CHANGEMENT

Qu'est-ce qui motive le projet? Les situations peuvent être multiples : une période de croissance soutenue, la décroissance des activités, l'introduction de nouveaux équipements, la fermeture d'un atelier, la mise à niveau des technologies informatiques, le respect des mesures sanitaires pour maintenir les opérations, etc. Cette courte énumération de situations agissant comme facteurs de motivation aux changements et projets permet de comprendre que la stratégie de communication ne sera pas la même pour chacune d'elles. D'où l'importance de bien situer le contexte.



2. DÉFINIR LES GROUPES CIBLES

Quels sont les groupes d'employés qui seront touchés directement ou indirectement par les changements ou le projet? Il faut regarder tous les services et unités de l'entreprise (ingénierie, achats, ventes, labo, production, entretien, réception-expédition, transport, etc.) et répertorier lesquels auront à intervenir dans le projet et lesquels seront touchés par les conséquences, au moment du projet et une fois celui-ci mis en place.

Les répercussions des changements seront différentes d'un secteur à l'autre. Cependant, il est essentiel de bien les identifier avant de débiter afin d'être en mesure de répondre aux préoccupations, aux attentes et aux besoins des employés quant aux conséquences spécifiques avec lesquelles ils devront composer.

Il est tout aussi important de définir les attentes de la direction et du comité de projet pour chacun des groupes cibles en matière de soutien et d'engagement.

3. DÉFINIR LES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

Chaque étape d'un projet a des objectifs particuliers de réalisation; il en est de même pour la communication. Les objectifs de communication doivent être précisés pour chaque étape et chaque groupe cible touché par celle-ci. Un objectif représente le résultat que l'on se propose d'atteindre. Il importe aussi que la liste des actions de communication soit incluse dans les objectifs.

Il est essentiel de prévoir être capable d'obtenir et de communiquer rapidement des résultats d'étape afin de maintenir l'intérêt et la coopération, celles des personnes engagées et de tous les employés.

4. ÉLABORER LES MESSAGES À TRANSMETTRE PAR PHASE ET PAR GROUPE CIBLE

Quels canaux de communication (médias) seront utilisés pour la transmission des messages (ex. : rencontres de groupe, courriels, boîte spéciale, réseau social interne de l'entreprise, écran déroulant, etc.)? À quelle fréquence communiquera-t-on? Qui sera responsable de la préparation et de la transmission?

5. ÉTABLIR LE PLAN D'ACTION

Le plan d'action est un outil permettant d'organiser et de visualiser la séquence des activités de communication à intégrer à la gestion d'un projet. Il devient le cadre de référence favorisant la prise de décision et concrétise les éléments précédents. Ces principales composantes sont définies ci-après.

Figure 2. Composantes du plan d'action

1. Formuler les objectifs	→	Le pourquoi
2. Choisir les solutions	→	Le quoi
3. Établir les modalités de mise en œuvre	→	Le comment
4. Nommer un responsable	→	Le qui
5. Déterminer les ressources	→	Avec qui/Avec quoi
6. Fixer les échéanciers	→	Le quand
7. Évaluer et débiter	→	Les indicateurs

Le plan d'action peut aussi comprendre le statut de chaque élément (où en sommes-nous) et le mode d'évaluation des résultats (indication de succès). Ces indicateurs vont grandement faciliter l'étape suivante, le suivi.

6. FAIRE LE SUIVI DES COMMUNICATIONS ET ADAPTER

Il est essentiel de s'assurer que les messages ont été bien compris; la rétroaction est de mise à chaque étape et pour chaque groupe cible. Plusieurs modes de rétroaction peuvent être utilisés, notamment les sondages ou discussions informelles, une adresse courriel spéciale ou une boîte pour les suggestions et plaintes, un espace commentaires sur l'intranet. Ils représentent autant de moyens qui permettent de corriger le tir et de mieux adapter les messages à venir. Il importe également de prêter l'oreille aux rumeurs et de répondre rapidement aux questions.

7. ÉVALUER ET DÉBRIEFER

Les indicateurs de succès, les statuts des diverses actions ainsi que les rétroactions vont permettre d'évaluer l'ensemble des actions de communication menées à terme. Le retour d'expérience permet de consulter chacun sur les points forts des actions menées ainsi que sur les points à améliorer. C'est aussi l'occasion de répertorier les difficultés – tant organisationnelles que personnelles – rencontrées en cours d'exécution. Cet exercice facilite le choix des solutions et l'inventaire des actions à entreprendre pour la prochaine étape.

LES GESTIONNAIRES, TROP SOUVENT OUBLIÉS EN COMMUNICATION

On tient souvent pour acquis que les gestionnaires (incluant les superviseurs) vont adhérer automatiquement aux changements et aux messages. C'est oublier que pour être en mesure de traduire les décisions stratégiques en vision et en messages mobilisateurs, le gestionnaire a besoin de connaître et de comprendre les raisons profondes, les circonstances et la légitimité entourant la prise de décision.

Pour leur permettre de jouer leur rôle d'agent de changement et de communicateur, il est essentiel que les gestionnaires soient bien outillés pour ce faire et qu'ils reçoivent régulièrement le soutien technique, relationnel et psychologique nécessaire. Parmi les outils nécessaires aux gestionnaires, on retrouve, entre autres, des formations telles que *Superviseur et coach en SST*, *Comment bien faire passer vos*

messages en SST, *Susciter des comportements sécuritaires*, et *Mobilisation et équipe de travail*, offertes par le Centre patronal SST. Mentionnons aussi les outils informatiques permettant de joindre tous les membres de l'équipe, d'obtenir et de transmettre rapidement les réponses à la rétroaction des employés, ainsi que des rencontres de soutien.

CONCLUSION

Les communications constituent une partie majeure de toute stratégie de changement ou de projet. Des communications claires, précises, bilatérales, sans ambiguïté, transparentes, honnêtes, et qui s'adressent, selon leur spécificité, à l'ensemble des personnes touchées (groupes cibles), favorisent l'adhésion du plus grand nombre. Elles contribuent à diminuer les craintes et la résistance, à créer des liens entre les individus et services (et ateliers), elles donnent réponse aux préoccupations et aux questions des employés et, finalement, elles transmettent rapidement les résultats à chaque étape.

Il y aurait encore beaucoup à dire relativement aux communications internes d'une entreprise. Le sujet est vaste et peut être traité sous divers angles. Je vous invite à lire les articles de mes collègues Lorena Fernández (p. 4) et François Boucher (p. 21), qui abordent d'autres aspects des changements et des réactions qu'ils entraînent.

RÉFÉRENCES

1. ARCAND, Michel. *La gestion du changement : vingt et une questions pour mieux appréhender et gérer les transformations organisationnelles*, Montréal, Éditions Nouvelles, 2007, 195 p.
2. Entreprise & Compagnie. « L'importance de la communication en entreprise », [En ligne], *Entreprise & Compagnie*, 16 août 2019. [www.entreprise-et-compagnie.fr/communication-en-entreprise].
DUPONT, Andrée. (2010). *Gérer le changement en SST : notes de cours, SST 804*. Université de Sherbrooke, Faculté d'administration.
PAQUETTE, Pierre. « La communication organisationnelle : Le point sur cet atout allagmatique puissant », [En ligne], *Ordre des CRHA*, 8 février 2010. [https://ordrechra.org/ressources/developpement-organisationnel/2010/02/la-communication-organisationnelle-le-point-sur-cet-atout-allagmatique-puissant].
GODEFROY, Julien. « Les enjeux de la communication pour les entreprises », [En ligne], *Réussir son management*, s. d. [https://reussir-son-management.com/les-enjeux-de-la-communication-interne-pour-les-entreprises/].

NOTE

3. Vous trouverez ces formations en suivant les liens suivants :
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/superviseur-et-coach-en-sst-90443;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/comment-bien-faire-passer-vos-messages-en-sst-20570;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/prevention-et-securite/susciter-des-comportements-securitaires-20561;
www.centrepatronalsst.qc.ca/formations-webinaires-et-evenements/leadership-sst/mobilisation-et-equipe-de-travail-90650.