

# LA COMMUNICATION INTERNE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

► Étude, analyse et regards de professionnels  
en Nord - Pas-de-Calais // 2014



NETCO  
GROUP

quel progrès!  
Communication & Dynamique des acteurs



Place de la  
Communication  
Réseau Nord-Pas de Calais



LE PROFESSIONNEL  
DE LA COMMUNICATION  
A UN RÔLE STRATÉGIQUE  
À JOUER DANS  
L'ACCOMPAGNEMENT  
DU CHANGEMENT”



Pascal Caillé  
Président, Place de la Communication

Cécile Thys  
Directrice associée,  
quel progrès ! - NETCO Group

# ÉDITO

 Pascal Caillé  
& Cécile Thys

Depuis quelques années, les organisations doivent augmenter leur capacité à réagir face à des marchés exigeants. Cette adaptation constante se traduit par des projets internes transverses qui impliquent un changement des pratiques de travail au sens large.

Communiquer sur ces changements consiste d'une part à rassurer les collaborateurs et d'autre part, à **insuffler une dynamique de construction basée sur l'intelligence collective**. Il s'agit donc d'entrer en conversation avec l'ensemble des parties prenantes.

Cette conversation peut devenir gage de transparence et permettre d'amoindrir les risques de rejet de la part des parties prenantes externes et, surtout, des publics internes. Elle permet aussi **d'augmenter l'engagement de ces derniers**. Dans cette optique, le communicant a donc un rôle stratégique à jouer.

Face à ce constat, **l'association Place de la Communication et l'agence quel progrès ! - NETCO Group** ont réalisé un état des lieux et animé des réflexions avec les professionnels du métier sur l'implication de la communication interne dans l'accompagnement du changement.

Cette démarche porte un double objectif :

- établir un diagnostic quantitatif de l'implication réelle de **la communication interne dans l'accompagnement du changement au sein des entreprises du Nord - Pas-de-Calais en 2013** ;
- alimenter la réflexion par **des témoignages, des apports d'experts et des repères**, afin de constituer une base de référence pour questionner les pratiques de la profession.

Les données collectées auprès des communicants internes en Nord-Pas de Calais ont été rassemblées dans ce livre blanc tout autant destiné aux communicants qu'aux dirigeants.

Place de la Communication et quel progrès ! - NETCO Group remercient l'ensemble des professionnels de la communication qui, bénévolement, ont œuvré pour concevoir ce livre blanc.

## En savoir

### Place de la Communication

Place de la Communication (association des professionnels de la communication du Nord - Pas-de-Calais, anciennement ARREP) est née en 1967 de la volonté de défendre et de valoriser une profession : la communication.

Fort de ses 280 membres communicants dans la région, ce réseau de professionnels est le plus important au nord de Paris.

Il se positionne comme "L'association de référence en Nord - Pas-de-Calais pour tous les projets de communication et pour tous les professionnels qui considèrent la communication comme un tremplin essentiel à la réussite des organisations".

#### Plus d'informations :

[www.place-communication.fr/](http://www.place-communication.fr/)

Contact :

Magali FOSSE • 03 20 05 30 30

[magali@place-communication.fr](mailto:magali@place-communication.fr)

### quel progrès ! - NETCO Group

NETCO Group accompagne les marques et les organisations (entreprises, groupements, associations, institutions, collectivités) sur une problématique spécifique ou sur la globalité de leur communication. Au sein de NETCO Group, quel progrès ! se définit depuis 25 ans comme un activateur d'avancées collectives. L'agence capitalise et co-entreprind avec ses clients la réussite de leurs projets en s'appuyant sur la communication et la mobilisation des acteurs. Convaincus qu'il faut donner sens et créer la synergie nécessaire à la réussite des projets, ses clients collaborent avec elle en vue de comprendre et faire comprendre les enjeux de l'évolution en cours, co-designer avec les parties prenantes internes et externes les moyens d'y parvenir, embarquer tous les acteurs dans l'évolution à mener, valoriser les étapes franchies et la mobilisation de tous.

#### Plus d'informations :

[www.quelprogres.fr/](http://www.quelprogres.fr/)

[www.netco.fr](http://www.netco.fr)

Contact :

03 20 63 82 30 • [agence@quelprogres.fr](mailto:agence@quelprogres.fr)

# À L'ORIGINE DE CE LIVRE BLANC : UNE ÉTUDE ET DES ATELIERS D'ÉCHANGES ENTRE PROFESSIONNELS

Janvier  
2014

1

étude quantitative menée auprès des responsables de la communication interne, dans des organisations de 200 salariés et plus, installées en Nord - Pas-de-Calais

100

professionnels répondent à l'étude entre janvier en mars : entretiens téléphoniques ou questionnaire en ligne

20

personnes participent à des temps d'échanges et de co-production qui sont venus compléter cette étude par des repères à l'action



Taille des organisations :

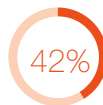
200 à 500 salariés



500 à 1000 salariés



> 1000 salariés



Secteurs des organisations :

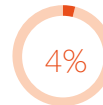
Tertiaire



Industrie



Commerce



Santé



Construction

Mai  
2014

1

Un comité éditorial est créé pour la capitalisation du travail dans ce livre blanc

Sept.  
2014

9

professionnels de la communication témoignent pour le livre blanc

La publication du livre blanc résulte de la contribution de

150  
professionnels

Nov  
2014

# SOMMAIRE

## Page 06

### CHAPITRE 1 : LE CHANGEMENT, UNE RÉALITÉ VÉCUE DANS LES ENTREPRISES

- P.08** Résultats-clés
- P.10** Clés de lecture / Des changements stratégiques, souhaités et pilotés
- P.12** Repères à l'action / 4 postures pour jouer la complémentarité et gagner en pertinence
- P.14** Regards de professionnels
  - . Henri Cléty, Motiver la stratégie de changement, pour limiter la résistance
  - . Christine Leturcq, Le binôme dirigeant-communicant, un gage de confiance pour une communication d'accompagnement du changement
  - . André Robitaille, La culture d'entreprise, une clé pour comprendre et agir

## Page 18

### CHAPITRE 2 : LA COMMUNICATION INTERNE, UN RÔLE STRATÉGIQUE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- P. 20** Résultats-clés
- P. 22** Clés de lecture / La communication interne, vers plus de légitimité ?
- P. 24** Repères à l'action / 5 fondamentaux pour un rôle stratégique de la communication
- P. 26** Regards de professionnels
  - . Assaël Adary, La communication doit prendre le pouls de son entreprise dans une démarche de changement
  - . Anne Herlax, Le défi de la communication, impliquer 8 000 collaborateurs dans une démarche Vision

## Page 28

### CHAPITRE 3 : LES PRATIQUES DE COMMUNICATION INTERNE, VERS UNE PLUS GRANDE PRISE EN COMPTE DES PUBLICS

- P. 30** Résultats-clés
- P. 32** Clés de lecture / Des pratiques en question
- P. 34** Repères à l'action / 6 bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement
- P. 36** Regards de professionnels
  - . Arnaud Delanoy, Le manager au cœur de la stratégie
  - . Jean-Luc Cardinael, Que les collaborateurs soient les acteurs du mouvement permanent
  - . Ghislain Fauquet, Le réseau social d'entreprise, au cœur d'un changement de culture

## Page 40

### PROSPECTIVE : DE LA GESTION DE PROJET À L'ENTREPRISE AGILE

- P.41** Témoignage / Changeons notre manière de communiquer le changement, par Olivier Bas

## Page 42

Check-list : Où vous situez-vous dans votre démarche d'accompagnement du changement ?

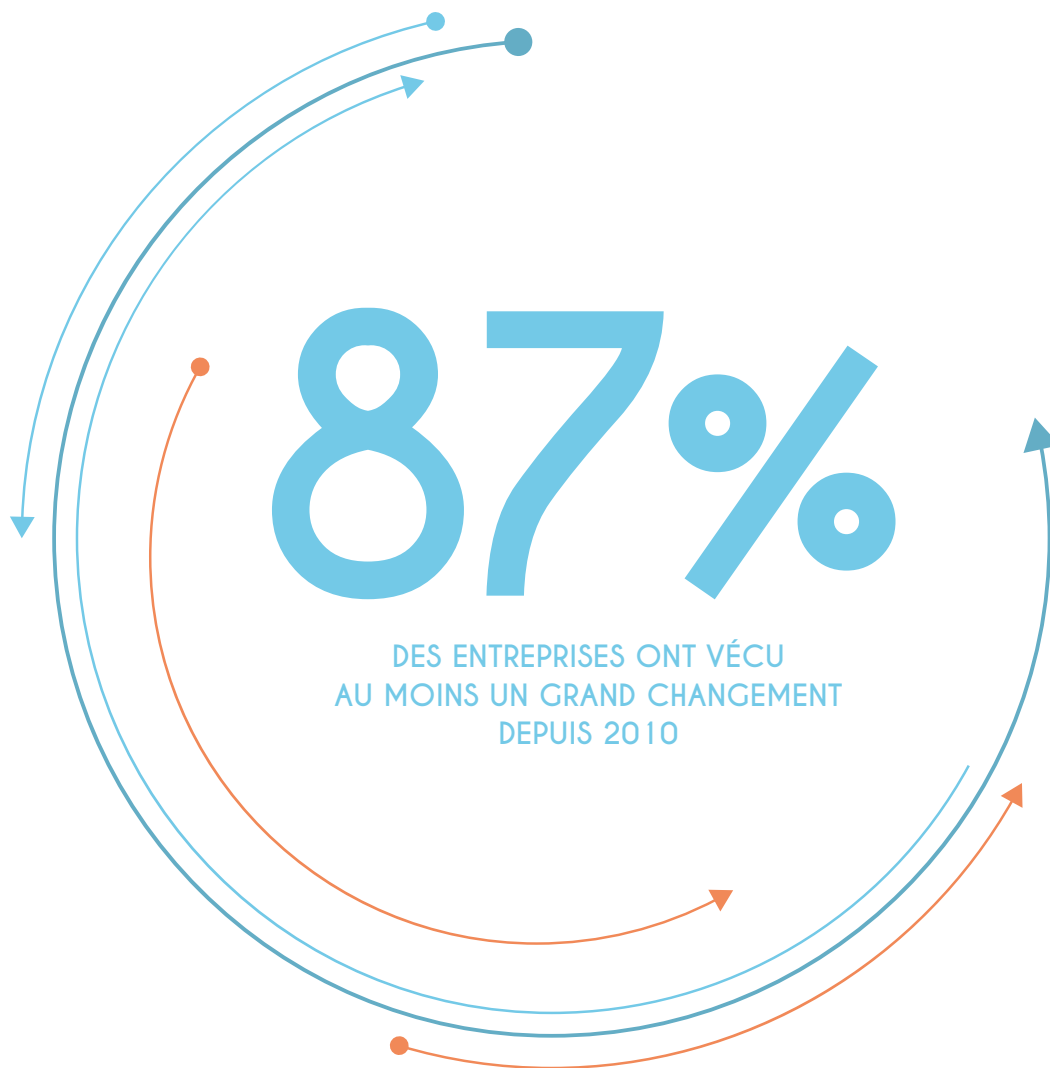
# Le changement, une réalité vécue dans les entreprises

Quels sont les grands changements  
vécus en entreprise ?

De quelle manière ces changements  
ont-ils été conduits ? Avec quel niveau  
d'implication de la communication ?

Que signifie le changement  
du point de vue individuel ?

En quoi la culture d'entreprise  
influence-t-elle les modalités  
d'accompagnement du changement  
et le rôle de la communication interne ?



## NOTION-CLÉ

### LE CHANGEMENT

Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès.\* Cet état transitoire demande une remise en cause des acquis, des habitudes ou du sentiment de sécurité de celles et ceux qui en sont impactés.

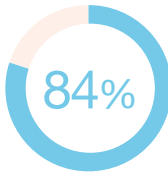
Au sein d'une organisation, le changement peut intervenir à plus ou moins long terme, en touchant des sphères individuelles et/ou collectives. Il concerne aussi bien l'évolution des métiers, des activités, de la structure et des modes de gestion ; que la transformation des dimensions culturelles, humaines et sociales de l'entreprise.

\*David Autissier et Jean-Michel Moutot. *Méthode de conduite du changement - Diagnostic, accompagnement, pilotage*. (Dunod, 3<sup>e</sup> édition, Paris 2013)

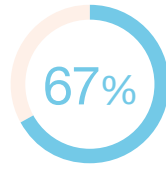
## Parmi les entreprises ayant connu un changement... ▼

4

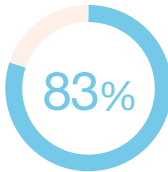
PRINCIPAUX CHANGEMENTS VÉCUS PAR LES ENTREPRISES DEPUIS 2010 :



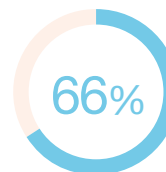
► Une nouvelle orientation stratégique



► Une réorganisation



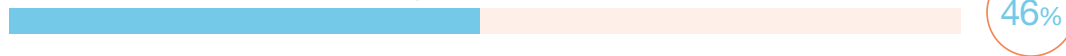
► L'intégration d'une nouvelle technologie



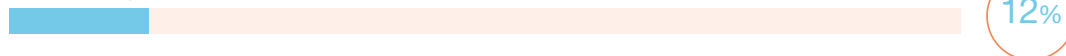
► Le lancement d'une nouvelle démarche (innovation, RSE...)

## QUEL CHANGEMENT A IMPACTÉ LE PLUS GRAND NOMBRE DE COLLABORATEURS ?

Une nouvelle orientation stratégique



Une réorganisation



Une fusion/une acquisition/un regroupement



En savoir +

### LES TYPES DE CHANGEMENTS CITÉS DANS L'ÉTUDE

- **Nouvelle orientation stratégique** (nouveau projet d'entreprise, changement de dirigeant, démarche "vision"...). L'orientation stratégique doit permettre d'accroître la cohérence entre la finalité de l'organisation et son environnement, par définition évolutif. Les démarches "vision" sont de nouvelles orientations stratégiques pensées sur le moyen-long terme (10 ans) nécessitant une démarche de prospective et d'anticipation.
- **Intégration d'une nouvelle technologie** (nouvel outil informatique, nouvel outil de production, nouveau process, ...)
- **Fusion-acquisition**, regroupement...
- **Lancement d'une nouvelle démarche** (innovation, qualité, RSE/développement durable, QHSE...) qui sous-tend des nouvelles façons de faire, avec des indicateurs et objectifs chiffrés à atteindre dans des délais définis.
- **Diversification des activités** (nouvelle offre de produit/service)
- **Changement d'identité** (nom, logo...)
- **Evolution des effectifs**



Près de **8** répondants sur 10 déclarent que le changement a été souhaité.

LES 3 PRINCIPALES CONSÉQUENCES DE CE CHANGEMENT SUR LES COLLABORATEURS :

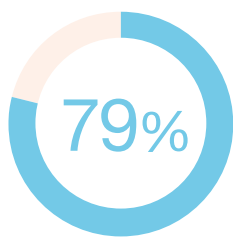


Pour les **2/3**

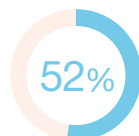
des entreprises, le changement a été :

**Rapide**  
(dans le temps) et  
**Progressif**  
(dans sa mise en œuvre)

CE CHANGEMENT A-T-IL FAIT L'OBJET D'UNE DÉMARCHE FORMALISÉE, AVEC UN PLAN D'ACTIONS ?



▶ Mise en place d'un comité de pilotage



▶ Plan d'actions d'une durée > 1an

▼  
Démarche formalisée avec un plan d'actions

# Des changements stratégiques, souhaités et pilotés

► **Le changement est une réalité pour les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Cette omniprésence révèle le mouvement permanent vécu par les entreprises, dont les modes de fonctionnement sont en constante évolution.**

## Des changements internes pour s'adapter à l'environnement externe

Les deux principaux changements cités par les entreprises s'avèrent fortement liés à leur environnement proche : évolution du marché invitant à de "nouvelles orientations stratégiques", arrivée de "nouvelles technologies"... Le changement interne est donc une réponse au changement externe du marché.

Les "réorganisations" et "le lancement de nouvelles démarches" (innovation, RSE, QHSE...) sont citées en troisième et quatrième positions des changements vécus. Ils traduisent une recherche d'optimisation constante des modes de fonctionnement des entreprises pour gagner en performance.

Le fait que le changement le plus impactant pour les collaborateurs soit une "nouvelle orientation stratégique" témoigne d'un besoin pour les entreprises de donner du sens à leur activité et leur développement. Cela révèle l'enjeu d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans l'avenir de leur entreprise.

D'avantage que la taille, on constate que c'est le secteur d'activité qui impacte le plus la nature des changements vécus dans l'entreprise. L'industrie y est particulièrement sensible : 6 entreprises sur 10 interrogées ont intégré une nouvelle orientation stratégique.

## Un changement rapide mais jalonné

Près de 8 répondants sur 10 à l'étude déclarent que le changement le plus impactant pour leurs collaborateurs a été "souhaité". Cela laisse supposer qu'il existe une conscience collective sur les besoins d'évolution de leur entreprise. Et donc un terrain fertile au sein

de l'entreprise pour expliquer les motivations de ce changement et susciter l'adhésion des collaborateurs.

Pour autant ce changement a souvent été vécu comme "rapide" par les 2/3 d'entre eux, c'est à dire que le temps a semblé court entre la décision et la mise en oeuvre. Cela peut expliquer quelques résistances des collaborateurs et l'importance d'accompagner cette démarche.

Par ailleurs, il est intéressant d'observer une corrélation entre :

- d'une part, ce changement impactant vécu comme "progressif" pour les 2/3 des répondants
- et de l'autre, la formalisation d'une démarche d'accompagnement avec un plan d'actions pour près de 80%. Dans ce dernier cas, 92% ont mis en place un comité de pilotage, notamment dans les grandes entreprises.

Cela laisse entendre une avancée par étape et le suivi d'une méthodologie.

Le changement est donc piloté comme une démarche projet, menée sur une période donnée avec des livrables, des équipes projet, un planning, etc. Cela témoigne d'une préoccupation et d'une implication de l'entreprise pour accompagner ces changements internes. D'autant que la moitié de ces démarches formalisées se sont déroulées sur plus d'un an, intégrant ainsi l'appropriation du changement par l'individu.

Les résultats de l'étude illustrent les impacts du changement sur les collaborateurs : nouveaux process, nouvelles pratiques de travail à plus de 70%, nouvelle collaboration interne... Ils montrent la nécessité d'accompagner les collaborateurs en proximité.



**Plus de 3/4 des entreprises  
ont formalisé une  
démarche d'accompagnement  
du changement.**



*“Les impacts  
du changement  
sur les  
collaborateurs  
sont à plus  
de 70% des  
nouveaux process  
et de nouvelles  
pratiques  
de travail.”*



Près de 8 répondants  
sur 10 déclarent  
que le changement  
le plus impactant  
pour leurs  
collaborateurs  
a été souhaité.



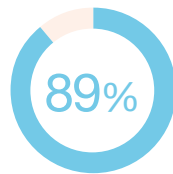
## 4 postures pour jouer la complémentarité et gagner en pertinence

► La place qui est accordée à la communication interne dans le pilotage de la démarche d'accompagnement du changement révèle une reconnaissance du rôle de cette fonction. Lors des ateliers d'échanges (lire page 4), les professionnels soulignent la transversalité et les complémentarités de la communication interne avec les autres fonctions de l'entreprise.

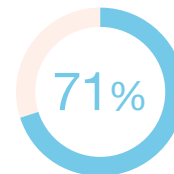


*Extrait des ateliers de co-production*

Le manager ou la direction doivent savoir communiquer. Les professionnels de la communication vont alors les conseiller.



La communication interne, comme la fonction RH, ont été impliquées dans 89% des cas, à la démarche d'accompagnement du changement



La communication interne a été impliquée à 71% dans le comité de pilotage



### Un binôme "stratégique" communication/direction générale

Etre intégrés dans les comités de pilotage, voire les comités de direction, permet aux professionnels de définir une stratégie de communication cohérente, renforçant et multipliant l'efficacité de chaque action d'accompagnement du changement.

La sollicitation de la communication interne en amont du changement et son intégration dans la démarche formalisée d'accompagnement, sont, pour les professionnels du métier, le reflet de la place qui leur est donnée au sein même de l'organisation.

Une des valeurs ajoutées de la communication interne réside dans sa connaissance des différents publics concernés par les changements. Elle doit donc la partager et être constamment à l'écoute des publics de l'entreprise afin de les accompagner au mieux.



### Un binôme "fonctionnel" communication/directions concernées

Les professionnels constatent que la sensibilité du dirigeant envers la communication interne est un facteur qui influe sur l'importance et la marge de manœuvre qui leur sont données.

Un binôme communication/direction générale se révèle à leurs yeux un véritable atout pour l'accompagnement du changement. Ce tandem va faciliter la formalisation des messages, en leur conférant une dimension stratégique.

Dans le même temps, la direction s'appuiera sur les conseils de la communication pour accompagner la démarche du changement à chaque étape.



### Un binôme "humain" communication/ressources humaines

Dans une phase de changement, la prise en compte du facteur humain est déterminante. Les professionnels incitent à une étroite collaboration avec les ressources humaines pour allier sens et développement des hommes.



### Un binôme "fonctionnel" communication/directions concernées

Plus globalement, les professionnels invitent à une collaboration avec toutes les directions impactées par ce changement. Des binômes peuvent également être développés avec les chefs de projets "experts métier", dès l'amont des projets. Un tandem indispensable à la compréhension et l'adhésion du projet par les collaborateurs, et donc à leur implication.



*Extrait des ateliers de co-production*

La communication est en quelque sorte le fournisseur de tous les acteurs internes. Elle doit donc être centrale avec un rôle très transverse.



*Extrait des ateliers de co-production*

Il faut que la communication soit impliquée en amont du changement.





## Motiver la stratégie de changement, pour limiter la résistance

### Regard d'Henry Cléty,

Maître de conférences en psychologie du travail - Santé au travail, Université Catholique de Lille

L'individu et le groupe auquel il appartient vivent les changements de manière spécifique. Les implications en termes de communication et d'accompagnement diffèrent selon que l'on s'adresse à l'un, à l'autre ou aux deux.

#### Comment le changement est-il vécu au niveau de l'individu et du groupe ?

Le changement est un **bouleversement de l'environnement de l'individu**. Or, ce dernier supporte difficilement ces changements, car il préfère maîtriser son environnement. Il risque donc de créer de nouvelles croyances ou normes pour réduire l'incertitude. Il va mettre en œuvre des stratégies pour conserver une certaine liberté et développer une forme de résistance.

Pour les groupes, il faut comprendre qu'ils suivent des dynamiques et des processus particuliers qui vont affecter leurs membres. Les groupes deviennent donc un atout vers l'adhésion ou un facteur de résistance plus forte.

#### Y a-t-il des phases dans l'appropriation au changement ?

Confronté à une situation de changement, le doute s'inscrit à trois niveaux : (i) **émotionnel**, les affects ressentis doivent pouvoir s'exprimer afin de permettre d'avancer, (ii) **cognitif**, la personne va chercher des réponses, de l'information sur les motifs et les conséquences du changement, et (iii) **comportemental**, l'individu va créer des comportements de résistance dans son activité.

#### Constatez-vous aujourd'hui une plus grande facilité chez l'individu à s'approprier un changement ou inversement une plus grande perméabilité ?

Le problème est qu'au sein de notre société, le changement est perçu comme le passage d'un point A à un point B stable. Or, ce message est erroné. Nous sommes en permanence dans le changement (missions, organisation, logiciels...). L'incertitude n'est donc pas temporaire mais quotidienne. **L'enjeu de l'accompagnement au changement ne se situe donc pas sur les plans individuels ou groupaux mais sur la culture de l'entreprise**. Cela permet d'identifier le changement comme faisant partie de la vie.

#### Avez-vous des conseils à donner aux communicants ?

**Il est essentiel de participer en amont à la conception stratégique du projet**, pour entendre ce qui a motivé la stratégie de changement. Les communicants doivent aider les dirigeants à **verbaliser le projet** de manière pratique. Dans toute phase, il faut **se rappeler que l'individu va ramener ces changements à son propre environnement**. Il est donc essentiel de traduire le changement dans le quotidien du salarié. Communiquer est donc essentiel, car ne pas communiquer, c'est produire de l'incertitude. Il faut alors aussi savoir communiquer sur le fait que l'on ne sache pas, et ne jamais tarder dans l'information sur le changement.

#### Il est important de s'inquiéter des cibles visées par la communication.

La "logique de l'organigramme" (ou de l'encadrement) n'est pas toujours la bonne lecture. Il existe d'autres cibles à identifier, par exemple, les personnes qui occupent des positions stratégiques car elles sont au croisement des flux ou celles qui disposent d'un pouvoir de compétences ou d'informations-clés. Il faut donc s'appuyer sur les expertises de chacun et comprendre ce qui encourage l'esprit participatif.

#### Enfin, il faut aussi être vigilant au moment et à la forme de la communication.

Une fois que l'on sait quoi dire et à qui le dire, il faut choisir le moment où les cibles seront suffisamment sensibles à l'écoute et à la réception du message. Par exemple, si le groupe se trouve dans une phase de repli ou de colère et donc peu réceptif, mieux vaut privilégier la communication individuelle où l'on encouragera chacun à exprimer ses problèmes plutôt que de "s'arc-bouter" à ce qu'ils aient tout compris. De toute façon, ils ne seront pas réceptifs.



## Le binôme dirigeant-communicant, un gage de confiance pour une communication d'accompagnement du changement

Regard de Christine Leturcq,  
Directrice de la branche Services-Courrier-Colis  
du Pas-de-Calais, Groupe La Poste

Avoir un dirigeant sensible aux enjeux de la communication, qui forme un binôme de confiance avec la direction communication, est un appui solide pour l'accompagnement des changements.

### Quel parcours vous a portée à votre poste actuel ?

Mon début de carrière est marqué par la communication. Après des études à l'Iscom de Lille, j'ai travaillé dans une agence de publicité, puis j'ai été consultante dans un cabinet de conseil en communication. Je suis entrée au sein du groupe La Poste en 2003 comme directrice de la communication du Courrier du Nord. En 2010, on m'a proposé d'évoluer vers le management opérationnel et on m'a confié la responsabilité du département Pas-de-Calais pour l'activité Courrier. Depuis, j'occupe la fonction de directrice opérationnelle. Je suis à la tête de 2 200 collaborateurs, dont 1 300 facteurs.

### Quel rôle occupe Odile Buirette, directrice de la communication ?

En tant que directrice de la communication rattachée à la direction territoriale, Odile Buirette est en charge de la communication interne et externe. En ce qui concerne l'accompagnement des changements, mon crédo c'est que la communication interne doit être portée par le management. Le rôle d'Odile Buirette est donc **d'impulser, former et accompagner les managers dans leur rôle de premiers communicants**. Pour cela, elle leur fournit les outils clé-en-main, mais surtout elle les forme à les utiliser et à communiquer à travers eux, grâce à des form'actions, des jeux de rôle, etc.

Pour moi, il ne faut pas se tromper de combat : **c'est le management qui doit porter et accompagner le changement**. Pour cela, j'avais mis en place lorsque j'étais directrice de la communication des "Ateliers du sens" pour chaque plateforme, où l'on partage la stratégie de la branche et sa traduction concrète dans le quotidien de chacun. Partager le sens, c'est répondre à la question : pourquoi on fait ce changement, comment on le fait et quel rôle chacun a à jouer dans la stratégie ?

### Le service communication est donc garant de la communication de tous les acteurs ?

**Le service communication n'a pas le monopole de la communication, au contraire !** Il impulse, il outille, il aide mais en aucun cas il ne se substitue. **La communication est en quelque sorte le fournisseur de tous les acteurs internes, elle doit donc être centrale avec un rôle très transverse**. En effet, tout le monde ne maîtrise pas les techniques de communication, n'a pas l'aisance pour s'exprimer. La communication propose alors du training auprès des facteurs par exemple, lorsqu'ils sont confrontés à la mise en place d'un nouveau service pour nos clients. Le service communication forme aussi le directeur de la plateforme à communiquer en interne ou externe, auprès des élus par exemple, qui représentent une population assez "sensible".

### Quels conseils donneriez-vous pour réaliser une bonne communication d'accompagnement du changement ?

Tout d'abord, il faut communiquer très en amont du changement, puis élaborer un plan de communication qui sous-tend la réussite du projet, en interne comme en externe. Ensuite, il faut communiquer très régulièrement pour dire où l'on en est et annoncer les étapes à venir. Pour finir, il faut garder la maîtrise de la communication, "la nature ayant horreur du vide", d'autres acteurs pourraient prendre la place laissée vide pour communiquer, au risque de créer la confusion.

**La stratégie de communication doit s'élaborer en concertation et en cohérence avec la stratégie globale**. Il faut pour cela que le binôme direction générale/communication fonctionne bien, avec un dirigeant sensible à la communication et une culture d'entreprise qui favorise ce type de rapprochement.



## La culture d'entreprise, une clé comprendre et agir

Regard d'André Robitaille,  
Expert en culture d'entreprise, Terreaux culturels®

La culture d'entreprise constitue la nature profonde de l'entreprise et permet de comprendre pourquoi certains changements ont du mal à y être installés. Cela dépend en effet du **terreau culturel®** dans lequel ils s'insèrent. Comme la plantation d'un arbre dans la nature, le plus beau des projets de transformation, s'il n'est pas réalisé avec une terre adaptée, conduit à l'échec. C'est également pour cela que les modes de communication ou de management diffèrent selon les organisations, car chaque culture d'entreprise est unique.

### La culture d'entreprise influence-t-elle la place donnée à la communication ?

Oui tout à fait. Il n'y a pas qu'une seule façon d'accompagner les changements et **la fonction communication n'aura pas la même place et la même marge de manœuvre suivant les entreprises**. L'objectif est donc de connaître le **terreau culturel®** sur lequel elle va agir.

- Dans un **terreau culturel®** collaboratif, par exemple, la communication est transversale et l'information accessible à tous. Les communicants sont impliqués dès l'amont du projet d'évolution. La communication est fortement corporate et les plates-formes collaboratives actives.
- Dans un **terreau culturel®** moyennement collaboratif, la communication se vit par le canal hiérarchique. La fonction communication est impliquée lorsque le projet d'évolution est finalisé par les porteurs de projet et son rôle vient en appui de la hiérarchie.
- Dans un **terreau culturel®** non collaboratif, on observe une rétention d'informations. La fonction communication, lorsqu'elle existe, est uniquement instrumentale.

### La culture d'entreprise peut-elle avoir un impact sur la manière de conduire les changements ?

Effectivement, **l'accompagnement du changement (méthodes, moyens et outils à déployer) sera différent selon le terrain culturel®**. D'autant que moins le terrain est collaboratif, moins la remise en question et l'évolution font partie des gènes. **Or, changer c'est se remettre en cause.**

- Dans un **terreau collaboratif**, il suffit d'impulser le changement, lui donner sens et communiquer globalement dans l'entreprise. Les acteurs de l'entreprise s'inscriront naturellement dans ce mouvement.
- Dans un **terreau moyennement collaboratif**, il faudra par contre accompagner le changement avec une stratégie de communication visant à faire comprendre l'importance du changement à la hiérarchie et aux managers relais. Si ceux-ci sont convaincus, ils embarqueront tous les niveaux avec eux et se révéleront un véritable moteur du changement. Il faut également que la décision soit portée clairement par la direction, qui montrera sa volonté et lancera la démarche au travers d'une action forte.

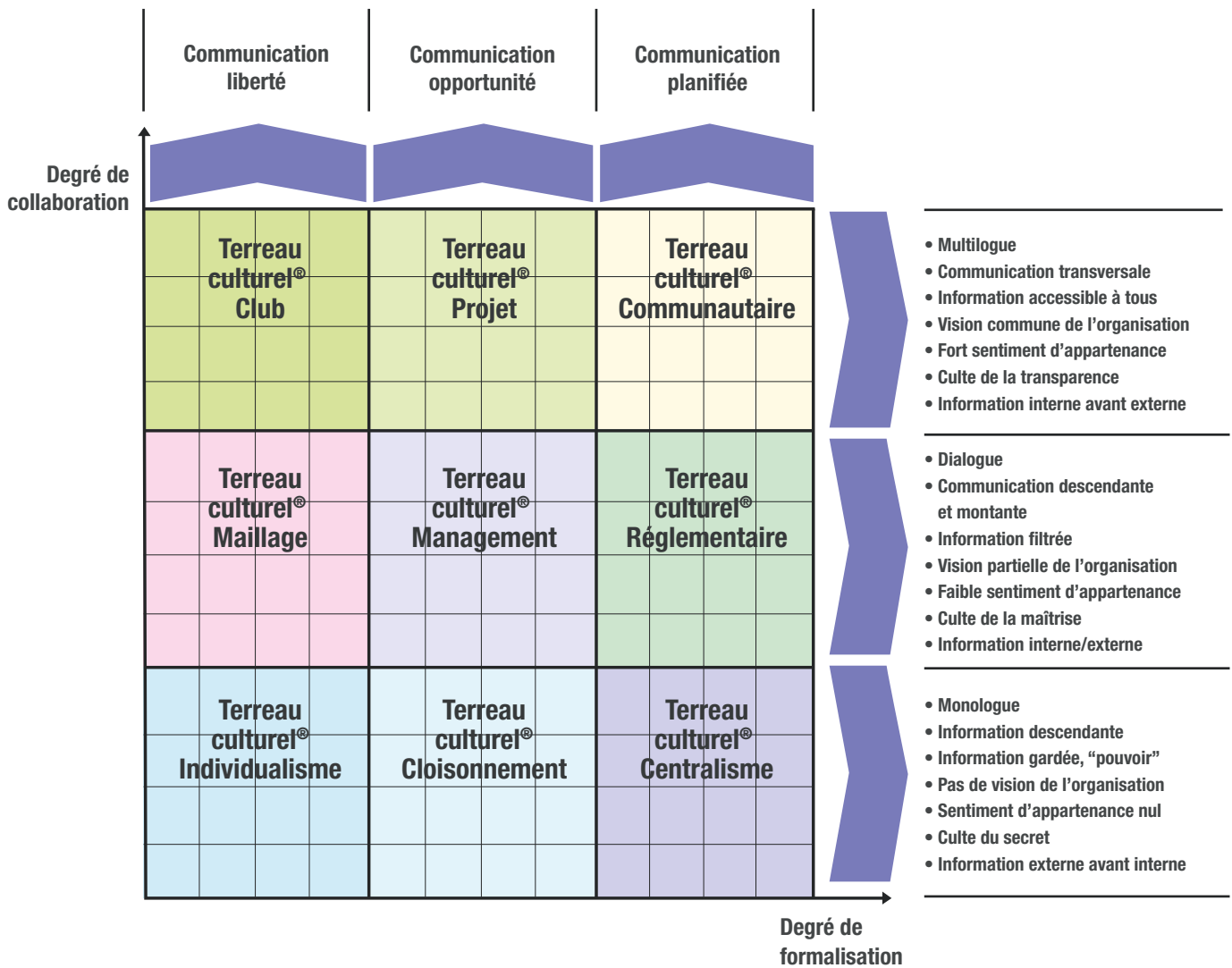
- Dans un **terreau non collaboratif**, le changement aura beaucoup de difficulté à voir le jour. Si ce n'est par une volonté farouche de la direction d'engager l'évolution et de prendre des décisions radicales. Dans tous les cas, **donner le sens du changement sera le levier principal** de l'accompagnement.

### 3 clés pour accompagner le changement en tenant compte de la culture d'entreprise

- 1 Faire un diagnostic de l'évolution souhaitée**  
L'objectif est de mesurer l'écart culturel entre la réalité de l'entreprise et le changement voulu. Si l'écart est faible, il s'agira simplement d'une amélioration à effectuer. Plus l'écart sera grand, plus il faudra échelonner la démarche dans le temps et y consacrer de moyens.
- 2 Jumeler actions structurelles et actions humaines**  
Les actions structurelles concernent les changements d'organisation, la création de nouvelles fonctions ou process, etc. Les actions humaines représentent les actions de communication, de formation ou de motivation. Elles viennent en appui mais ne modifieront pas à elles seules la culture d'entreprise. Sur les terrains moins collaboratifs, la tendance est à l'oubli de l'influence humaine. Sur les terrains très collaboratifs, celle-ci est parfois surévaluée par rapport à l'influence structurelle.
- 3 Adapter la communication de l'évolution**  
S'il faut davantage insister sur le "pourquoi" du changement dans les terrains moins formalisés, il faut particulièrement insister sur le "comment" y parvenir dans les terrains très formalisés. Ainsi selon le **terreau culturel®** le contenu diffère afin de permettre aux collaborateurs de mieux s'inscrire dans les transformations à venir.



## Matrice des terreaux culturels®, d'André Robitaille

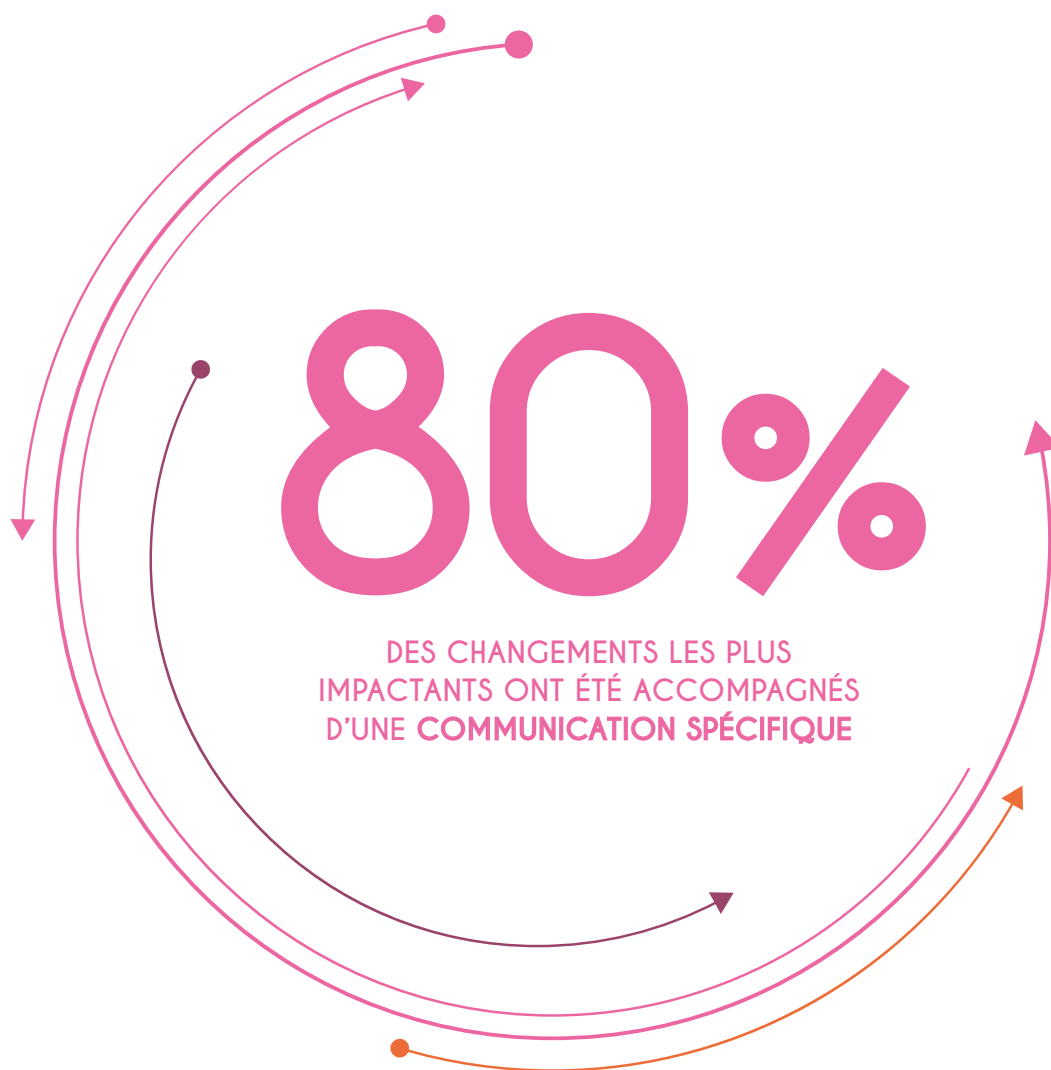


# La communication interne, **un rôle stratégique** dans l'accompagnement du changement

Comment qualifier le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement ?

Dans quel contexte intervient-elle ?  
Pour quelle valeur ajoutée ?

Comment mesurer son apport à la réussite du changement ?



## NOTION-CLÉ

### LA COMMUNICATION INTERNE

Avec une dimension transversale, la communication interne accompagne la stratégie globale de l'entreprise, sa vision économique et sociale. Elle a pour mission, non seulement de communiquer auprès des publics internes, mais également d'épauler la Direction dans la création et la mise en forme de l'information en amont.

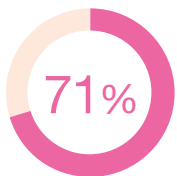
Par l'utilisation de techniques spécifiques, la communication interne crée également du lien et fédère autour du projet d'entreprise.

La communication interne est "une composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel"\*

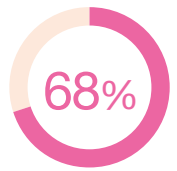
\*Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises*. (7<sup>e</sup> édition, publiée en 2014).

## Parmi les entreprises ayant mis en place une communication spécifique d'accompagnement du changement... ▼

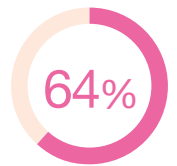
COMMENT LES PROFESSIONNELS DÉFINISSENT-ILS LEUR RÔLE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DE CE CHANGEMENT ?



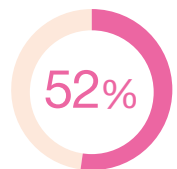
► Conseil



► Pédagogue / Vulgarisateur



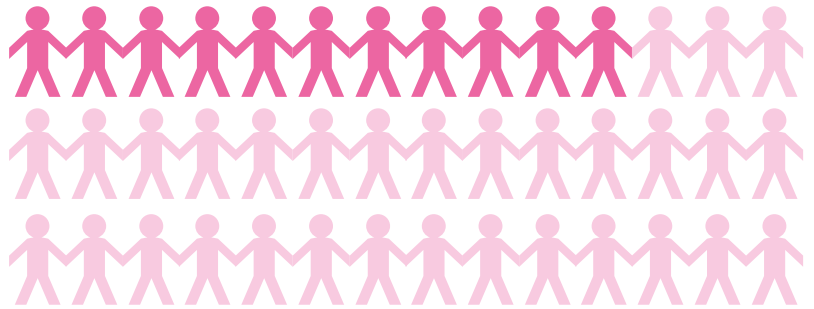
► Mobilisateur



► Co-pilote

# 26%

des entreprises ont fait appel à une ressource extérieure pour accompagner la démarche de communication du changement



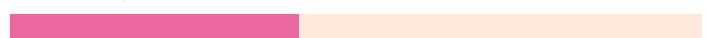
### QUELS SONT LES PRINCIPAUX FREINS AU DÉPLOIEMENT D'UNE COMMUNICATION SPÉCIFIQUE ?

L'objet du changement était complexe



47%

Le calendrier de mise en œuvre du changement a posé problème



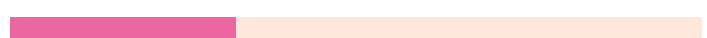
39%

La communication interne n'a pas été assez intégrée en amont



29%

L'entreprise fait peu appel à la communication interne



29%



**74%**

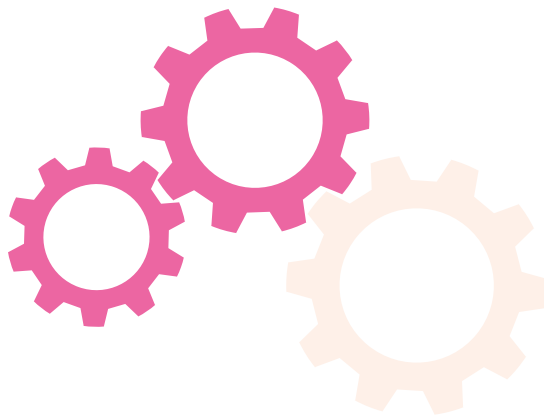
Dans **74%** des cas, cette communication spécifique a été formalisée dans un plan de communication

**50%**

Dans **50%** des cas, cette communication spécifique a obtenu un budget dédié

**67%**

des entreprises n'ont pas mesuré l'efficacité de leur communication spécifique d'accompagnement du changement



LES PRINCIPAUX  
OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION  
INTERNE DANS  
L'ACCOMPAGNEMENT  
DU CHANGEMENT :

**89%**

Faire adhérer

**79%**

Faire connaître

**63%**

Faire agir

# La communication interne, vers plus de légitimité ?

► Si une communication interne spécifique est majoritairement mise en place dans les entreprises pour accompagner le changement, son déploiement se heurte à un certain nombre de freins organisationnels et/ou structurels. Pour autant, les professionnels sont assez explicites sur leur mission d'appui, de pédagogie et de mobilisation.

## Une communication dédiée à l'accompagnement du changement

Les résultats de l'étude montrent que les entreprises confèrent à ces changements une dimension importante rendant indispensable le déploiement d'une communication spécifique (80%), notamment dans les grandes entreprises et le secteur tertiaire.

Rappelons que la même proportion d'entreprises avait déjà formalisé une démarche globale d'accompagnement du changement avec un plan d'actions. La communication semble donc s'intégrer logiquement dans ce process.

Pour autant, seule la moitié de ces entreprises dédie un budget à cette communication spécifique, créant un décalage entre la volonté de bien communiquer sur ce changement et les moyens mis en œuvre.

Cette communication spécifique fait face à des freins dans son déploiement. La complexité de l'objet du changement est relevée pour la moitié des professionnels interrogés. Les autres principaux freins évoqués renvoient bien au questionnaire posé dans le chapitre précédent, à savoir : une implication trop tardive de la communication interne après le démarrage du projet, qui peut en partie s'expliquer par une culture d'entreprise peu encline à faire appel à la communication interne, quatrième frein évoqué.

## La mission clé de la communication : faire adhérer

Les professionnels de la communication interne voient en premier lieu dans leur mission, un rôle d'appui (conseil pour 71%) et d'(ap)porteur de sens (pédagogue/vulgarisateur pour 68%). Des missions historiques de la communication interne.

Pour 2/3 des professionnels interrogés, la communication interne vise aussi à mettre en synergie et en action les publics internes (rôle de mobilisateur pour 64%).

La communication interne doit accompagner le changement en respectant chaque étape nécessaire à un individu pour s'approprier le changement (être écouté, comprendre, adhérer, impliquer, expérimenter, partager...). La nécessité d'accompagner le changement permet au communicant de réaffirmer son rôle de créateur de lien et d'aide à l'action.

## Un rôle de co-pilote sous estimé

La moitié des répondants considère être "co-pilote" et ainsi porter une responsabilité dans la réussite des changements.

La notion de co-pilote est intéressante car elle renvoie à la complémentarité que la communication interne peut avoir avec d'autres fonctions de l'entreprise, et notamment les ressources humaines, dans l'accompagnement du changement.

La communication interne se donne-t-elle ou a-t-elle toujours les moyens d'être stratégique ?



**La communication semble s'intégrer logiquement dans la démarche globale d'accompagnement du changement.**

*“71% des professionnels de la communication interne se voient comme un appui, un conseil, et 68% comme un (ap)porteur de sens.”*



La notion de co-pilote renvoie à la complémentarité de la communication interne avec d'autres fonctions de l'entreprise.

## 5 fondamentaux pour un rôle stratégique de la communication

► Lors des ateliers d'échanges (lire page 4), les professionnels de la communication réaffirment leur plus-value dans l'accompagnement du changement au travers de 4 enjeux stratégiques : sensibiliser les publics, favoriser l'adhésion et la mobilisation autour du projet, maintenir la dynamique du déploiement et mesurer pour évaluer les résultats.

La réussite de ces interventions repose selon eux sur 5 principes d'action fondamentaux de la profession.

“

*Extrait des ateliers de co-production*

Une démarche stratégique de communication part d'un diagnostic et propose les solutions adaptées, pensées en lien avec la stratégie de l'entreprise.”

“

*Extrait des ateliers de co-production*

La mesure des actions de communication qui accompagnent le changement est une nécessité.”





### 1 Identifier les publics et les enjeux

- Réaliser un benchmark des autres projets mis en œuvre en interne
- Identifier les publics concernés : la direction, le top management, les managers de proximité, l'ensemble des collaborateurs, les représentants du personnel...
- Détecter pour chaque public les points qui sont sources d'inquiétude et les objectifs de communication interne pour y répondre
- Définir un plan de communication spécifique en fonction de chaque public



### 2 Donner du sens

- Clarifier les messages avec la direction : sens/lien avec la stratégie, points délicats du changement...
- Rendre lisible le projet, l'organisation, les étapes et le pilotage
- Adapter les messages aux publics et les mettre en perspective en fonction des attentes repérées pour chacun
- Légitimer, démocratiser le message en choisissant son champ sémantique et en le faisant adopter par tous
- Apporter des explications et illustrer avec des exemples concrets



### 3 Permettre l'appropriation et la mise en action

- Rassembler, réunir et motiver en montrant l'intérêt du projet
- Impliquer, favoriser l'interactivité pour amener chacun à traduire les enjeux du changement dans le quotidien
- Partager les actions déjà amorcées pour une capitalisation des expériences à l'ensemble des publics (faire témoigner)



### 4 Favoriser la communication ascendante

- Écouter les collaborateurs et permettre la remontée d'informations, de remarques, de ressentis des personnes sur le terrain
- Assurer un rôle de vigilance et d'alerte vis-à-vis des directions



### 5 Évaluer, analyser les retours, s'ajuster

- Mettre en place des outils d'évaluation et de mesure des actions engagées
- Débriefing et valoriser les résultats obtenus par la communication
- Analyser les raisons d'un échec



*Extrait des ateliers de co-production*

J'ai besoin de la communication pour animer mes pilotes de chantier. ”



*Extrait des ateliers de co-production*

Partager le sens, c'est répondre aux questions :  
Pourquoi fait-on ce changement ?  
Comment le fait-on ?  
Quel est le rôle de chacun ? ”



## La communication doit prendre le pouls de son entreprise dans une démarche de changement

Regard d'Assaël Adary,  
Co-président d'Occurrence

Occurrence est un cabinet d'études et de conseil fondé en 1995, dont le cœur de métier est d'évaluer la communication. Assaël Adary a co-écrit *Évaluez vos actions de communication. Mesurer pour gagner en efficacité* (Collection : Fonctions de l'entreprise, Dunod - 2012)

### D'après l'étude, 67% des communicants ne mesurent pas l'efficacité de leur communication d'accompagnement du changement. Qu'en pensez-vous ?

Je suis étonné de ce chiffre. Je pense que la réalité est encore plus mauvaise et que le chiffre est sous-estimé. D'ailleurs, je me demande, parmi les 33% qui évaluent leur communication, quels sont les budgets alloués à cette mesure ? **La mesure nécessite du temps et le plus souvent un budget dédié pour recueillir les perceptions et les opinions.** Un taux de clic sur une page d'un site intranet ne dit rien de l'usage qui est fait des informations données sur la page en question. C'est pourtant cet usage que l'on souhaite évaluer pour mesurer les résultats du changement.

### Quelles sont les étapes pour mesurer l'appropriation d'un changement ?

La mesure peut se faire en trois temps. Tout d'abord, il s'agit **de mesurer la situation en amont du projet.** Seul un diagnostic de la situation initiale permet de délimiter le problème et d'y apporter une réponse adaptée. Les moyens alloués seront plus efficaces. Une fois que l'entreprise a fixé l'objectif vers lequel elle souhaite aller, je préconise de **contrôler régulièrement l'efficacité des actions et la progression par rapport aux objectifs.** Enfin, une fois que l'entreprise est arrivée là où elle voulait se rendre, nous pouvons **évaluer les effets obtenus et nous assurer que la nouvelle situation répond aux ambitions posées au départ.**

### En pratique, comment mesurer ?

Au-delà d'indicateurs simples mais qui n'évaluent que les moyens mis en œuvre (nombre de documents distribués, taux d'ouverture d'un message électronique), **nous devons mesurer les résultats, les effets du changement.** Ils sont cognitifs (connaissance, compréhension, adhésion) ou conatifs (attitudes, comportements). L'écoute est la qualité première du mesureur qui part d'un dialogue objectif avec les parties prenantes concernées et analyse ce qui est dit, et surtout, comment cela est dit : thématiques, champs lexicaux, tonalité.

Parfois, les dirigeants pensent écouter, leur implication même dans l'entreprise fait naître des « angles morts » que seul un regard extérieur pourra éviter. Il est difficile d'être à la fois juge et partie. Notre expertise métier et notre position externe sont deux éléments forts de la qualité de l'évaluation recherchée. **Nous nous autorisons aussi à re-questionner les objectifs poursuivis : des concepts comme " fédérer les collaborateurs", "créer un sentiment d'appartenance" sont nobles mais pas sacrés.** La qualité du mesureur, c'est de douter.

### Mesurer le changement est-il une nécessité ?

Avant de discuter de la nécessité d'une mesure du changement, c'est la nécessité du changement lui-même qu'il faudrait poser. En tant que "mesureur", la première question que je pose est : "un changement est-il réellement nécessaire ?". Par analogie, de quoi un patient avec un hématome aura-t-il besoin ? De patience, d'une crème ou d'un plâtre ? Pour trouver le bon remède, il est nécessaire de poser le bon diagnostic (dans notre cas, l'hématome).

La vraie difficulté à ce stade, est de faire entendre que parfois, la bonne solution est de "ne rien faire", parce que le coût (humain, organisationnel, financier...) généré par le changement sera plus élevé que le coût de la situation actuelle. Dans d'autres cas de figure, **l'évaluation de la situation initiale permet de justifier et valoriser le choix du dirigeant, ou du communicant, d'initier une démarche de changement.**



## Le défi de la communication : impliquer 8 000 collaborateurs, dans une démarche vision

Regard d'Anne Herlax,

Responsable Communication Interne & Corporate Groupe Kiabi

Les exercices vision permettent aux entreprises de se projeter dans l'avenir. Chez Kiabi, le comité de direction a souhaité réaliser cet exercice en embarquant 100% de ses équipes, soit 8 000 collaborateurs ! Une démarche collaborative et participative conduite en un temps record et accompagnée par la communication interne.

### Quel important changement a vécu votre entreprise ?

En 2010, l'équipe de direction de Kiabi a réalisé pour la première fois un exercice vision, c'est-à-dire une démarche pour construire le futur de l'entreprise en se demandant à quoi elle pourrait ressembler dans 10 ans et plus. En découvrant la puissance de cette démarche, notre comité de direction a souhaité qu'elle soit expérimentée par 100% des équipes, soit 8 000 collaborateurs... et sans attendre : un véritable défi ! Aujourd'hui, nous sommes - en ce moment même - dans la deuxième édition de cette vision, avec nos collaborateurs et nos partenaires.

### Comment implique-t-on 8 000 collaborateurs dans une telle démarche prospective ?

Ecrire une vision à 8 000 est complexe. Dans un premier temps, nous avons projeté 250 ambassadeurs dans ce futur, puis, avec leur aide, nous avons emmené l'ensemble des collaborateurs à se projeter en 2020 et au-delà. "Nous sommes le 9 septembre 2020..." : nous les avons guidés dans une histoire en leur demandant de décrire ce qu'ils imaginaient, en se mettant à la place d'un client, puis d'un collaborateur, etc. Avec de la méthode, un accompagnement externe et du conseil, l'idée était de leur dire "raconte ce dont tu rêves pour l'entreprise, sincèrement", sans jugement, et **les gens ont su rêver de façon incroyable** ! Pour remonter et regrouper les contributions des 8 000 collaborateurs, il a fallu une véritable orchestration de toutes les données via une solution informatique qui permet une analyse de toutes les réponses écrites, dans la langue maternelle de chaque pays puis traduite avec l'objectif de ne pas déformer le sens des mots et de rester fidèle aux idées.

### Quel a été le rôle de la communication interne ?

Ce changement a été piloté par les ressources humaines : nous avons formé un beau binôme entre la formation et la communication interne, avec l'appui de 250 ambassadeurs issus de tous nos pays et métiers. A la première édition, le collaborateur n'a pas forcément

conscience de tous les enjeux qui se jouent au travers d'une vision d'entreprise. C'est là que la communication interne joue un rôle : elle montre au collaborateur les impacts de la stratégie dans son quotidien, **elle aide à faire le lien avec le rôle de chacun de façon pédagogique. En résumé : elle donne du sens à l'action.**

### Quel est, pour vous, la clé de réussite de ce changement ?

Pour nous, la clé a été de se dire que les gens font les choses bien par essence. Nous ne voulons pas appliquer des règles multiples et contraignantes à cause de 3 ou 4 personnes qui ne feraient pas comme tout le monde ou parce qu'elles manifestent un mécontentement. Nous mettons en place nos projets en partant du principe que les collaborateurs veulent bien faire, qu'ils sont motivés.

**Le processus est aussi important que le résultat.** Cet exercice met en mouvement et rend fiers tous les collaborateurs. **La manière de conduire un changement en dit beaucoup sur une entreprise, ici la démarche collaborative a été centrale.** Cette démarche vision a renforcé notre envie de travailler en transversalité et en mode projet.

Nous avons hâte de revivre cela, car rêver en équipe a été une aventure palpitante. Surtout quand le rêve débouche sur du concret, avec des décisions rapides et applicables. Le plus incroyable c'est qu'au final, nous n'avons pas attendu 10 ans pour mettre en place toutes ces idées, **dans les 3 ans qui ont suivi, la majorité d'entre elles étaient réalisées ou largement amorcées** ! Nous sommes en ce moment même dans la deuxième édition de cette démarche vision avec un but : rêver et co-construire un cap commun, donner du souffle, libérer les énergies en mobilisant les équipes sur leurs rêves ! Nous ne partons pas de zéro, **nous voulons juste rêver plus loin.**

# Les pratiques de communication interne, vers une plus grande prise en compte des publics

Quelles sont les pratiques de communication interne pour accompagner le changement ?

Quelle place pour la communication collaborative ?

Quels enjeux d'une communication managériale ?

Quels repères pratiques pour une bonne communication ?



## NOTION-CLÉ

### LE PLAN DE COMMUNICATION

---

Le plan de communication fixe le schéma directeur de la communication à court, moyen et long termes.

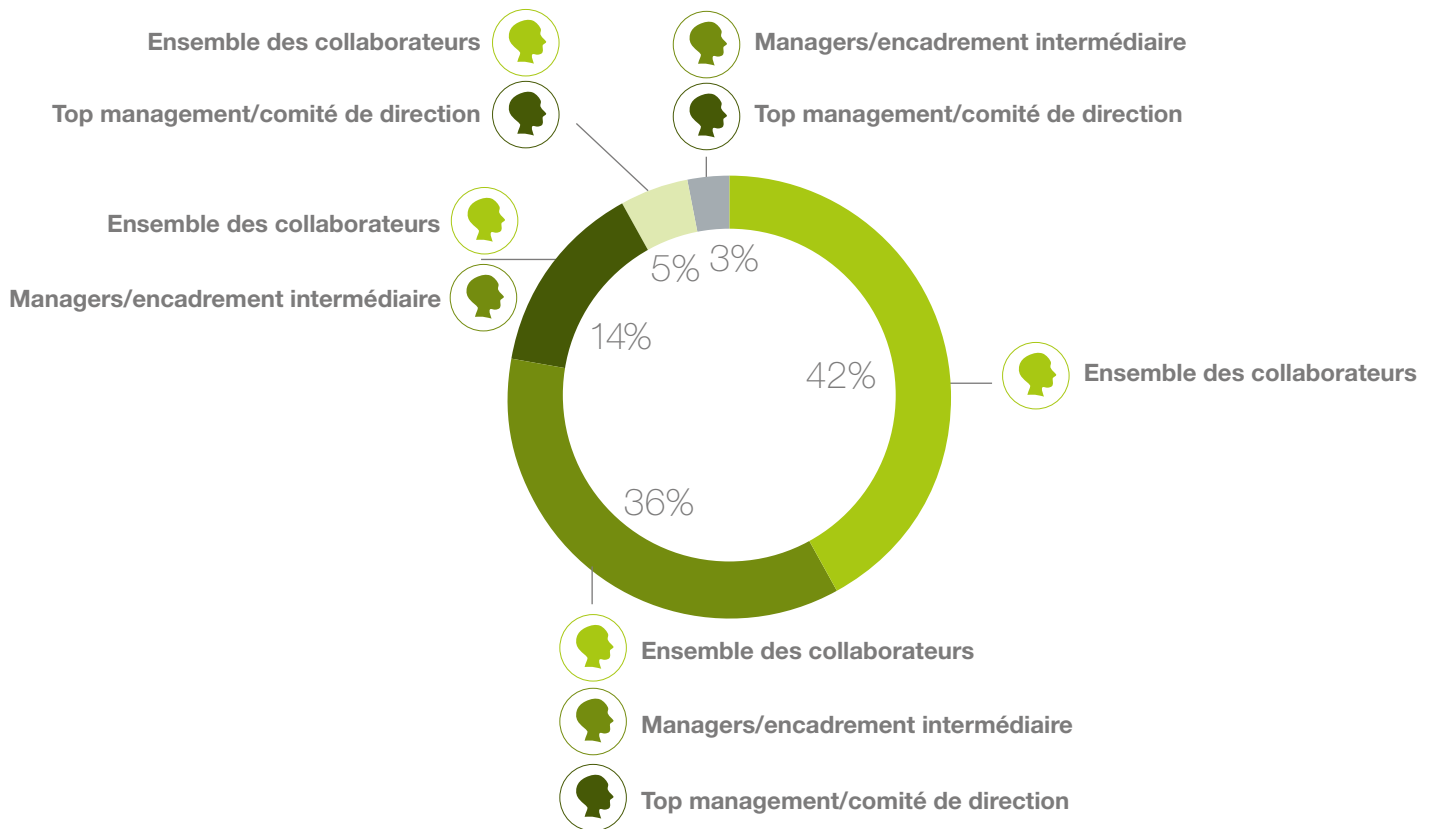
Il est bâti suivant un plan logique :

- Les faits (analyse de la situation)
- Les objectifs de communication (les enjeux)
- Les cibles (principales, secondaires..)
- Les axes stratégiques (définitions de(s) message(s), hiérarchisation des cibles et adaptation des messages)
- Les moyens d'exécution (les techniques de communication)

Le plan de communication peut être rattaché à la politique de communication générale de l'entreprise. Il est dans ce cas annuel. En articulation, des plans de communication spécifiques peuvent être établis pour accompagner des projets.

Parmi les entreprises ayant mis en place une communication spécifique d'accompagnement du changement...

Les publics ciblés sont :



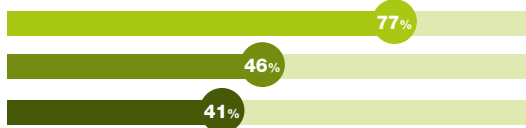
53%

ont créé une communication spécifique auprès des **managers/encadrement intermédiaire**

## OUTILS

### Utilisation de l'existant

Journal interne / newsletter



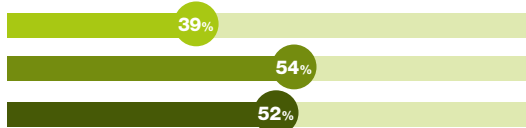
Plaquette / support écrit



Information sur site

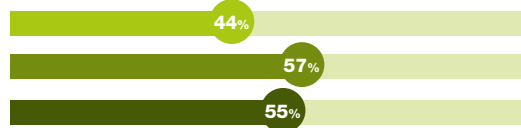


Intranet / extranet



### Création

Identité visuelle propre



Plaquette / support écrit



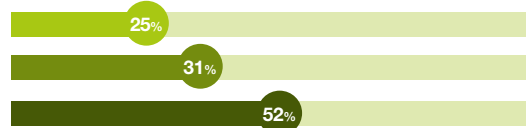
Information sur site



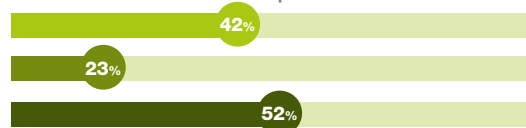
## ACTIONS

### Utilisation de l'existant

Séminaires / convention

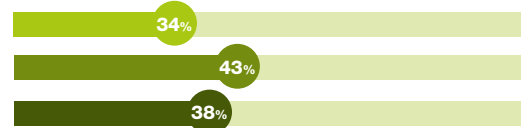


Concertation avec les partenaires sociaux

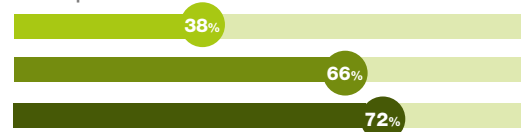


### Création

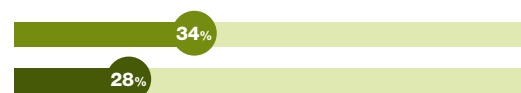
Séminaires / convention



Groupes / ateliers



Mobilisation des correspondants communication et/ou référents



Événements / jeux / team building



## Des pratiques en question

► Les réalités de mise en œuvre d'une communication interne accompagnant le changement révèlent une approche peu différenciée selon les publics et les pratiques. Il semble exister un écart entre ce que les professionnels voudraient réaliser - pour rendre efficace leur stratégie de communication d'accompagnement du changement - et leur réelle capacité d'action.

### Une communication de masse, non ciblée par public

Force est de constater que pour accompagner le changement, la communication interne n'a pas encore intégré les codes du marketing. Elle communique encore fortement d'une manière uniforme envers l'ensemble des collaborateurs (42%), sans faire de réelle distinction entre les différents publics internes.

On peut supposer qu'elle réalise donc peu de cartographie d'acteurs de l'entreprise, et que les messages et supports sont peu adaptés aux acteurs internes et à leurs différentes attentes.

### Des managers sollicités pour moitié comme relais de communication

Seule la moitié des répondants affirme avoir mis en place une communication spécifique envers les managers et l'encadrement intermédiaire.

Les managers ne semblent donc pas toujours impliqués en tant que relais de la communication interne auprès de leurs équipes.

Pas plus qu'ils ne sont considérés par la moitié des répondants comme un public à part entière, devant lui-même comprendre et adhérer à ce changement. Or les accompagner dans le changement, c'est leur donner les moyens d'en porter le sens auprès de leurs équipes.

### Des outils et actions encore peu innovants

Journal interne, intranet, convention... restent les principaux outils de communication accompagnant le changement dans l'entreprise. La communication s'appuie donc majoritairement sur les outils existants.

Quelques dispositifs sont toutefois créés spécifiquement, en particulier des groupes/ateliers, une identité visuelle propre au projet, des séminaires spécifiques ou encore, dans une moindre mesure (1/4 des cas), la mobilisation des correspondants communication.

La communication interne reste en retrait sur les tendances actuelles : réseaux sociaux d'entreprise, team building, jeux... pour mobiliser les collaborateurs. Elle ne réalise par ailleurs que très peu d'enquêtes/études ou kits de communication.

Si les professionnels de la communication sont conscients de l'intérêt de ces outils et actions (voir "repères à l'action" dans les pages suivantes), dans la pratique ils ne les mettent pas souvent en place.

### Une communication encore descendante et peu encline au collaboratif

Autre constat, la communication interne se révèle encore très descendante. Or, on retient mieux ce que l'on verbalise. Les dispositifs participatifs (ateliers, groupes de travail...) sont principalement destinés au top management (72%) et non à l'ensemble des collaborateurs (38%) qui sont davantage considérés comme des récepteurs que comme des acteurs du changement.

La direction communication reste aujourd'hui seule dépositaire de la communication sans en faire un outil commun qui permettrait à tous de communiquer en interne autour du changement.



“

**1/3 des entreprises  
met en place des ateliers  
collaboratifs pour  
l'ensemble des salariés.”**

“53% des  
entreprises  
déploient une  
communication  
spécifique auprès  
des managers et  
de l'encadrement  
intermédiaire.”

“

Une entreprise  
sur deux crée  
une identité  
visuelle pour  
sa démarche de  
changement.”

## 6 bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement

► Afin d'optimiser leur intervention dans l'accompagnement du changement et répondre à ses besoins spécifiques, les professionnels de la communication qui ont participé aux ateliers (lire page 4) identifient 6 bonnes pratiques pour lever les freins au changement tels que les habitudes et les routines, la peur du changement, l'incompréhension du sujet, l'appropriation des outils.



### 1 Travailler le discours en veillant à sa possible mémorisation

- Formaliser le ou les messages-clés en allant à l'essentiel
- Communiquer sur ce qui ne change pas en faisant appel à l'ADN de l'entreprise
- Rafraîchir la mémoire avec "nous avons déjà vécu des changements"
- Créer une identité propre au projet de changement
- Créer des supports dédiés (guide du discours, FAQ...)
- Organiser des sessions d'appropriation du discours avec les porte-paroles



### 2 Informer rapidement

- Informer les salariés avant les clients ou les médias
- Être le premier à parler pour ne pas laisser place à la rumeur
- Anticiper la préparation de l'annonce publique



### 3 Une communication à vivre favorisant l'implication

- Impliquer la direction, rencontrer le top management, relayer la voix de la direction générale sur ces projets
- Privilégier le face-à-face et la rencontre, les réunions d'expression et forums de discussion
- Faire vivre le projet et fédérer en célébrant les victoires, les étapes et en remerciant les collaborateurs du chemin parcouru
- Donner un côté ludique et marquer les esprits avec une expérience forte
- Valoriser les gens, les services et leurs projets
- Détecter les signaux faibles positifs



### 4 Instaurer une régularité dans la communication

- Accompagner phase par phase en respectant des temps de sensibilisation, d'expérimentation, de mobilisation
- Planifier des rendez-vous de communication réguliers pour informer des avancées du projet (ce qu'il faut retenir, les 5 messages clés, les délais)
- Créer l'attente de ces rendez-vous
- Inciter au partage et à la transparence
- Ne pas tomber dans l'écueil : "tout le monde le sait, c'est dans l'intranet"

''

Extrait des ateliers de co-production

Nous avons mis en place de nouveaux dispositifs de communication interne pour communiquer auprès de toutes les cibles. ''



Extrait des ateliers de co-production

Grâce à des tables rondes connectées, les managers ont confronté leurs idées sur les nouvelles collaborations, les objectifs et la manière de les rendre pédagogiques pour les collaborateurs.



Extrait des ateliers de co-production

Travailler en mode collaboratif demande réactivité, agilité, confiance et transparence.



### Le partage d'expériences, de bonnes pratiques

- Faire témoigner des gens qui ont déjà vécu un projet similaire afin qu'ils partagent leurs bonnes pratiques et aident à anticiper les "erreurs à éviter"
- Détecter et valoriser les émetteurs de bonnes idées dans l'entreprise (émulation)
- Apporter des témoignages, des éléments pour montrer / démontrer que c'est possible
- Mettre en place une plateforme accessible à tous pour partager les bonnes pratiques et les idées
- Utiliser des outils de partage collaboratif d'informations comme Evernote, One Note, l'intranet ou le réseau social d'entreprise



### S'appuyer sur des relais en interne

- Animer une communauté "d'ambassadeurs" ou "d'influenceurs" constituée de relais internes reconnus et légitimes
- S'appuyer sur les managers de proximité
- Transférer l'expertise à des correspondants de communication
- Leur donner la parole et les faire témoigner, ce qui permet de les crédibiliser et de les valoriser, en valorisant également la démarche
- Leur donner les moyens et les outils adaptés pour relayer

## NOTION-CLÉ INFORMER - COMMUNIQUER

### ÉCOUTER

- Visites de service
- Déjeuners du directeur
- Interviews
- Tables rondes, comité de lecteurs, d'utilisateurs...
- Questionnaires, sondages téléphoniques
- Analyse de documents (tracts syndicaux, journaux, brochures, articles de presse...)

### MONTRER

- Logo
- Charte graphique
- Déclinaisons
- Signalétique
- Ligne graphique
- Photographies

### Informier



### DIRE

- Signature institutionnelle
- Discours porte-parole
- Argumentaire "questions/réponses"
- Dossier d'information, de presse, communiqué
- Éditions : brochure institutionnelle, journaux, guides, annonce presse institutionnelle, livret d'accueil...

### AGIR ENSEMBLE

- Groupe de communication
- Comité de rédaction du journal
- Relations avec les journalistes
- Journées portes ouvertes, visites découvertes
- Déjeuners avec les responsables
- Salons, congrès, conventions
- Accueil, séminaire d'intégration
- Groupe de progrès



## Le manager au cœur de la stratégie

Regard d'Arnaud Delanoy,  
Responsable Communication, Groupe SIA

Troisième bailleur social privé du Nord-Pas-de-Calais, le Groupe SIA, a lancé deux plans stratégiques successifs entre 2009 et 2014, avec la volonté de responsabiliser ses cadres managers dans leur rôle de premiers DRH et premiers communicants de leurs équipes. L'objectif de la communication a été de faire des managers les personnes-ressources pour accompagner les changements auprès des équipes. Au-delà des dispositifs de communication dédiés, la participation et l'implication des managers à chaque étape d'élaboration de la stratégie ont été les éléments-clés de réussite.

### Comment la communication a-t-elle accompagné ces changements ?

Notre première volonté était de **faciliter le rôle de relais stratégiques des managers auprès de leurs équipes**. Dès le départ, les ressources humaines et la communication ont travaillé conjointement pour définir le plan de communication et d'accompagnement du changement. Nous avons positionné les 90 cadres managers comme courroie de transmission privilégiée de la stratégie, **en les valorisant dans les circuits d'information** et en leur proposant des dispositifs dédiés (espace intranet, réunion et conférences managers, circuit d'information, kits de communication...).

Un baromètre social réalisé au terme de cette période de quatre ans nous a permis de constater que le manager était passé du rang de troisième à celui de **première source d'information déclarée par les collaborateurs**. Au lancement du plan stratégique suivant, nous avons franchi un palier supplémentaire avec l'ambition de les faire passer du statut de "récepteur et relais" de la stratégie à celui **"d'acteur et co-producteur"**, renforçant par là même leur leadership et leur autonomie.

Pour cela, nous avons organisé durant l'année 2013, cinq événements managériaux participatifs : des ateliers sous forme de tables rondes connectées générant une restitution directe des contributions. Les managers ont proposé et confronté leurs idées successivement sur la vision, sa traduction en axes stratégiques, leur mise en œuvre opérationnelle, la vulgarisation du plan d'actions pour les équipes, jusqu'au nom et à l'identité de la stratégie. Enfin, nous les avons associés à l'organisation d'une vingtaine de réunions de proximité baptisées « Échanges du plan de groupe », mises en place pour partager le sens de la stratégie avec les équipes et répondre à leurs questions.

**Cette communication relationnelle et participative constituait une étape préalable et complémentaire aux supports habituels d'information**, qui ont donc été lancés dans un second temps.

### Quelles sont les clés de réussite et les points de progrès de l'accompagnement mené ?

Je vois trois éléments déterminants. Le premier a été de **positionner la communication comme une fonction stratégique dès la genèse du projet**. Être intégrée au comité de direction lui permet de prendre toute sa place, d'être en écoute active, force de proposition et efficace pour accompagner le changement. La deuxième clé a été **d'innover dans nos pratiques et d'expérimenter de nouveaux modes de participation et d'expression**. Ambassadrice du changement, la communication doit faciliter l'émergence de nouveaux usages, à condition d'en mesurer la pertinence et la valeur ajoutée. Cela conduit au troisième levier de réussite : **l'évaluation des dispositifs et le feed-back**. Nous avons systématisé, après chaque rendez-vous, une enquête de perception du fond et de la forme des ateliers, ainsi que du résultat même des travaux. Ces retours qualitatifs et quantitatifs en temps réel sont autant d'indicateurs qui éclairent l'entreprise sur les ajustements nécessaires.

Notre participation au baromètre de la communication managériale (lire page suivante), réalisé par l'Afci, Inergie et l'ANDRH, nous a confirmé les effets bénéfiques de notre démarche. En effet, 83% de nos managers répondants ont déclaré être consultés et bien informés dans le processus d'élaboration du plan stratégique, contre 34% en moyenne dans le panel d'entreprises interrogées. Nos axes de progrès résident dans le développement d'outils collaboratifs ou encore dans la formation des managers à la communication, **pour libérer l'intelligence collective et faire de la communication une fonction davantage partagée dans l'organisation**.

---

## Trois clés pour faire de la communication managériale un levier de performance



Dans un environnement de plus en plus complexe et en évolution permanente, la performance des organisations repose plus que jamais sur leur capacité à maintenir une dynamique collective et à fédérer toutes les énergies autour d'une vision partagée. Afin d'accompagner au mieux ces transitions, les managers jouent un rôle majeur : ils doivent favoriser l'appropriation des décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle. L'Association Française de Communication Interne\* livre trois clés pour faire de la communication managériale, un levier de performance.

### Qu'est ce que la communication managériale ?

La communication managériale est une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise. Elle contribue à fluidifier la circulation interne d'informations et vise à donner du sens au travail, en informant chacun et en favorisant le dialogue autour de la mise en œuvre opérationnelle des projets de l'entreprise.

#### 1 Développer l'exemplarité des dirigeants et les échanges sur la stratégie

La communication managériale ne peut se déployer sans le soutien et l'implication des dirigeants, car leurs pratiques dans ce domaine donnent un message fort à l'ensemble de la communauté managériale. Les dirigeants doivent ouvrir la voie à leurs managers et les associer étroitement à l'élaboration des contenus stratégiques autour desquels ils devront mobiliser leurs équipes. La communication managériale repose donc sur un dialogue régulier, mais plus largement sur des actes forts des dirigeants qui montrent leur volonté d'écoute, d'ouverture et de partage avec l'ensemble des salariés. Mettre en place des dispositifs participatifs ou d'échanges avec les managers permet à la fois d'enrichir la stratégie mais aussi d'en favoriser l'appropriation.

#### 2 Inscrire la communication des managers dans les processus RH et animer la communauté managériale

Pour faire de la communication une mission fondamentale – et non accessoire – des managers, il faut inscrire celle-ci au cœur des processus et des actions de développement managérial.

La mission de communication est encore peu présente dans les objectifs individuels et dans les dispositifs d'évaluation des managers. Pourtant, elle permet de (re)créer du lien au sein d'une entreprise et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur des objectifs communs. La communication managériale représente un vecteur fort de cohésion entre managers, et donc d'animation de sa communauté managériale.

#### 3 Concevoir des contenus pédagogiques adaptés aux attentes internes

Si la communication managériale ne se réduit pas à des contenus, ces derniers sont pourtant indispensables pour nourrir les échanges. La pertinence des supports de communication spécifiquement dédiés aux managers repose sur leur valeur ajoutée tant en termes de contenus privilégiés qu'en termes de réactivité. Lorsqu'il s'agit de

communiquer sur des sujets sensibles et complexes, les managers ont besoin de disposer d'un temps d'avance et d'éléments de contexte pour bien échanger avec leurs équipes. Pour les équipes de communication interne, il est essentiel de pouvoir préparer bien en amont les contenus et supports de communication et de les tester auprès d'un panel de managers pour s'assurer qu'ils sont facilement "appropriables". La mise en place de canaux de remontée de questions et de remarques des salariés, via leurs managers, permet d'adapter ces contenus pour mieux répondre aux attentes des publics internes.

**Pour aller plus loin :**  
**Le Livre blanc de la communication managériale.**  
**Afcî. Juin 2013**

\*Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afcî) est un réseau de professionnels. À la fois réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges, elle se trouve au carrefour des évolutions de la communication des organisations.  
[www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)

Source : Baromètre de la communication managériale Afcî-ANDRH-Inergie 2013



## Que les collaborateurs soient les acteurs du mouvement permanent

Regard de Jean-Luc Cardinael,  
Fondateur et Directeur de Traversence, Consultant et coach

Jean-Luc Cardinael est le pionnier des pédagogies interactives. Ancien directeur de formation, il présente dix ans d'expérience en management, accompagnement collectif et individuel, pilotage de projet d'ingénierie de transformation, d'alternance et d'autoformation tutorée.

### A vos yeux, que représente le changement pour les entreprises ?

Les changements sont devenus une réalité quotidienne pour les entreprises. Partant de ce constant, je ne parle plus de "changement", mais de "mouvement permanent". **D'une certaine façon, on s'installe définitivement dans le provisoire.**

### Comment gérer ces mouvements permanents de l'entreprise ?

Quand une entreprise bouge, les membres de la Direction fixent un cap, une orientation claire et l'entreprise s'engage vis-à-vis de ses publics, et plus particulièrement ses collaborateurs. Une fois cette vision définie (le "vers quoi"), on passe à la mise en œuvre du projet (le "comment"). C'est à ce stade que les démarches de collaboration sont particulièrement efficaces.

La définition des modalités opérationnelles s'organise de deux manières. D'un côté, chaque équipe travaille de manière autonome pour définir son propre cap dans le cap global. L'objectif est de rendre chaque service "propriétaire de son propre projet", et non "locataire du projet de l'entreprise". Je reste très vigilant lors de ce travail vertical car il existe un risque pour les équipes, de marquer trop fortement leur territoire ou de s'organiser en silo.

En parallèle, les équipes se mélangent entre elles pour travailler en transverse et faire avancer l'ensemble des projets. **Le processus de coopération devient alors un levier très fort pour mener efficacement les projets.**

### Travailler en mode "collaboratif" est-il toujours le plus pertinent ?

En andragogie, art qui consiste à former des adultes (par comparaison à la pédagogie, qui s'adresse aux enfants), ce n'est pas le formateur qui s'adresse aux équipes, mais l'inverse. Mon travail consiste à aider les

équipes à s'exprimer, à casser les codes anciens dans lesquels le collaborateur se contentait de faire ce qu'on lui disait. Cela change sensiblement les modes de fonctionnement et parfois, les collaborateurs eux-mêmes sont déstabilisés par l'absence d'un plafond de verre... Le socle d'une démarche collaborative est posé.

### Avez-vous un conseil pour initier une démarche collaborative ?

Si les entreprises sont aujourd'hui convaincues de l'intérêt de faire du "co", la mise en œuvre est, quant à elle, délicate. Initier une démarche de collaboration nécessite beaucoup de vigilance, tant au niveau des collaborateurs que des managers, puisque l'ensemble des participants s'engage dans un **"contrat" de coopération dans lequel apparaissent de nouvelles règles du jeu : réactivité, transparence, agilité, lâcher prise...** Les collaborateurs deviennent acteurs de leurs projets et peuvent remonter des informations parfois déstabilisantes à leurs managers qui sont, de fait, très exposés. Il est essentiel d'accompagner les managers, de les préparer à recevoir un retour sur leurs (dys)fonctionnements managériaux.

En même temps, chaque individu va à la rencontre d'un autre et se place parfois dans une situation inconfortable : s'ouvrir à l'autre, c'est risquer de montrer ses faiblesses, c'est aussi parfois perdre une partie du contrôle du projet mené... Le rôle des managers est alors de réguler d'éventuelles zones de frictions, afin de toujours **faire converger l'intérêt collectif et l'intérêt individuel.**

Mettre en œuvre une démarche collaborative demande du temps, c'est un **véritable investissement** qui vise un but unique : faire gagner l'individu (compétences, talents, savoir-faire) et le groupe (efficacité, compétitivité).



## Le réseau social d'entreprise, au cœur d'un changement de culture

Regard de Ghislain Fauquet,  
Directeur de la communication de M comme Mutuelle

M comme Mutuelle est une institution mutualiste qui compte 350 collaborateurs. Pour accompagner un changement majeur de stratégie, l'entreprise a cherché à installer une nouvelle culture, basée sur le collaboratif et l'esprit d'initiative. Une importante transformation que la fonction Communication doit accompagner.

### Quel changement de culture a vécu votre entreprise ?

Notre mutuelle a pris son indépendance au 1<sup>er</sup> janvier 2014 pour devenir "M comme Mutuelle". Nos collaborateurs ont vécu à la fois un changement d'employeur, d'organisation et d'entreprise, tout en conservant le même métier : la complémentaire santé et la protection de la personne. Pour accompagner ce nouveau projet de développement, nous avons réinventé l'organisation et le management pour gagner en agilité, et ainsi mieux servir nos 253 000 adhérents au quotidien. Pour que nos collaborateurs intègrent le changement comme un élément permanent de leur activité, nous basons notre culture d'entreprise sur **cette capacité à changer pour s'adapter aux évolutions de notre environnement et aux attentes de nos adhérents.**

Ce changement de culture est conduit **de manière transversale**, au sein de toutes les directions, sous l'impulsion des directions communication et ressources humaines, et **soutenu par toute la ligne managériale.**

### Votre réseau social d'entreprise reflète-t-il votre accompagnement dans ce changement ?

Nous devons gagner en transversalité, en rapidité de diffusion de l'information, donner les moyens aux collaborateurs de s'exprimer et de mutualiser les pratiques et les savoirs. L'idée d'un réseau social d'entreprise (RSE), baptisé "My Com" (un nom proposé et choisi par les collaborateurs) s'est vite imposée. La fonction communication a joué un rôle stratégique dans l'accompagnement de ce changement en construisant à travers My Com, non pas un outil, mais un projet qui encourage les nouvelles pratiques et reflète la nouvelle culture.

Une démarche stratégique nécessite de partir d'un diagnostic et de proposer des solutions adaptées, pensées en cohérence avec la stratégie globale. C'est pourquoi, **nous avons écouté nos collaborateurs.** De leurs idées sont nés plusieurs outils, dont My Com. Le RSE s'est ainsi monté brique à brique, en démarrant d'abord sous la forme d'un intranet collaboratif et en évoluant vers un véritable RSE, le temps que les

collaborateurs s'habituent à ce type de pratique. Désormais, My Com comporte plusieurs communautés transversales, illustration du décloisonnement des directions. Elles favorisent le dialogue, la collaboration entre services et apportent des informations pratiques. Un baromètre social, mené après 7 mois d'activité, a permis de **mesurer les attentes de nos collaborateurs concernant ce changement.**

### Comment engager la participation à ces communautés transversales ?

C'est une question de communication et de changement de culture managériale. Nous insistons beaucoup auprès des collaborateurs sur **leur droit à oser, essayer, proposer mais aussi se tromper.** Nous travaillons en parallèle avec nos managers, qui doivent véhiculer ces nouvelles postures et les encourager.

Pour que My Com devienne un véritable outil collaboratif, il nous fallait aussi inciter les collaborateurs à contribuer à son enrichissement. Un animateur par communauté s'appuie sur des rédacteurs pour favoriser la démultiplication de contenus : ils ont été sélectionnés parmi les collaborateurs M comme Mutuelle, puis formés à la rédaction et à l'animation de réseaux.

Point important pour favoriser le collaboratif : il n'y a pas de modérateur, **chacun est libre de s'exprimer, de proposer, commenter et parfois critiquer.** Nous considérons que les utilisateurs, identifiés personnellement lorsqu'ils s'expriment, se trouvent en posture professionnelle et qu'ils savent se réguler seuls. Et cela fonctionne ! Après 10 mois d'activité, les connections et commentaires sont en constante évolution, sans aucun incident. Avec My Com, nous sommes réellement en train de **faire évoluer les manières de travailler.**

# Prospective : de la gestion de projet à l'entreprise agile

L'étude "La communication interne dans l'accompagnement du changement" illustre que les changements sont généralement accompagnés par une démarche de communication formalisée en mode projet, bornée dans le temps, encadrée, structurée par des plans d'actions et des comités de pilotage.

Est-ce encore efficace ? Cette façon de faire n'est-elle pas devenue trop lourde pour un éco-système demandant toujours plus de réactivité ?

Le changement est une réalité à prendre en compte dans l'entreprise. Or, dans un environnement mouvant, en transformation perpétuelle, le changement doit être considéré comme permanent. Il doit être intégré dans les process et dans l'organisation des entreprises au travers de démarches d'innovation continue. Les entreprises doivent évoluer vers un fonctionnement "agile", avec un engagement fort de la fonction communication dans son rôle d'accompagnement du changement.





## Changeons notre manière de communiquer le changement

Par Olivier Bas, vice-président d'Havas Worldwide

► Olivier Bas enseigne la communication dans le master 2 "Communication des entreprises et des institutions" à Sorbonne Nouvelle. Son ouvrage à paraître début 2015 s'intitule *La stratégie de l'envie : quand l'enthousiasme stimule la performance* (Dunod).

87 % des organisations du Nord - Pas-de-Calais ont vécu un changement lors des trois dernières années ! Changer est devenu une pratique ordinaire, un acte de management courant. On pourrait croire que le changement est vécu aujourd'hui, dans les entreprises, de manière plus sereine. Force est de constater que ce n'est pas le cas. Les transformations apportent toujours leurs lots de mécontentement, de crispation, d'inquiétude.

Il est temps de changer la manière de communiquer le changement.

Il appartient d'abord aux dirigeants d'abandonner cette conviction erronée qui consiste à penser que pour mobiliser face à une transformation, il faut alerter des dangers de l'immobilisme et brandir la menace d'un environnement hostile, seules conditions selon eux pour maintenir leurs salariés sur le qui vive. Il leur faut prodiguer, sans relâche, une parole enthousiasmante, qui active le sentiment de fierté, rassure chacun sur l'utilité de sa contribution et dessine un futur désiré, transformant les menaces en défis stimulants.

Il est temps que la communication ne produise plus, à grand renfort d'éléments de langage et de kits de démultiplication, du prêt-à-penser. Les communicants que nous sommes doivent encourager toutes les formes ouvertes de débats pour que se partagent les opinions. Il nous faut développer une communication empathique qui fait de la sincérité le préalable à l'émergence de ces terrains d'entente sans lesquels aucune action collective n'est possible. Empathie et sincérité, deux puissants activateurs de confiance source d'engagement en période de changement.

Il est salvateur que les managers ne soient plus considérés comme de simples courroies de transmission, des répéteurs. Leur responsabilité n'est pas de diffuser des informations mais de transmettre des convictions et l'envie qui va avec. Cette conviction ne se décrète pas. Elle se fabrique, avec eux. En leur permettant d'exprimer leurs ressentis, leurs craintes parfois face aux changements, en acceptant qu'ils traduisent et donc qu'ils trahissent un peu la forme du message et parfois même son contenu. Ce qui est important, ce n'est pas la précision froide du message mais l'enthousiasme avec lequel ils le partagent. Si l'intention est bonne, la communication l'est aussi.

Face aux changements, les entreprises s'emploient à investir toutes leurs énergies pour l'accompagner ? Elles ont oublié un moteur formidable, l'ENVIE.

C'est une mission essentielle des communicants que de contribuer à stimuler le désir de changer en remplaçant le "nous devons" par "nous voulons". Ainsi, nous ferons de chaque salarié un acteur du changement plus qu'une cible et de notre fonction un déclencheur plus qu'un accompagnateur.

Une communication transformative pour un changement réussi.



**Il faut prodiguer, sans relâche, une parole enthousiasmante, qui active le sentiment de fierté, rassure chacun et dessine un futur désiré.** ”

# Check-list : où vous situez-vous dans votre démarche d'accompagnement du changement ?

## Le positionnement de la communication interne

- Présence dans le comité de direction
- Présence dans le comité de pilotage
- Existence d'un binôme communication/direction générale
- Existence d'un binôme communication/ressources humaines
- Collaboration avec les chefs de projet
- Occupation du terrain (proximité avec les collaborateurs)
- Mise en place d'une communication spécifique d'accompagnement du changement
- Existence d'un budget dédié à cette communication
- Existence d'un plan de communication pour ce projet
- Recours à une agence conseil

## Les cibles

- Identification des différents publics concernés (cartographie des acteurs)
- Écoute des collaborateurs et détection de leurs attentes (qui peuvent être sources d'inquiétude)
- Adaptation des messages et des supports aux différents publics
- Détection des émetteurs de bonnes idées dans l'entreprise et émulation de ceux-ci
- Utilisation de la formation pour mobiliser les acteurs
- Implication des acteurs dans la démarche de changement, faire témoigner
- Utilisation d'outils/méthodes collaboratives
- Création et animation d'une plateforme de partage d'idées et de bonnes pratiques
- Valorisation des services, des acteurs et de leurs projets
- Prise en compte des étapes d'appropriation du changement chez l'individu (être écouté, comprendre, adhérer, impliquer, expérimenter, partager..)
- Renforcement du sentiment d'appartenance (carte, photo, organigramme, ...)

## Les messages

- Clarification du sens du projet, son lien avec la stratégie et les points délicats du changement
- Lisibilité donnée au projet, son organisation, le phasage et le pilotage
- Apport de concret, des explications et messages clairs
- Appel à l'ADN de l'entreprise pour communiquer également sur ce qui ne change pas
- Détection des signaux faibles positifs
- Fêter les victoires, les étapes et remercier les collaborateurs
- Valorisation des projets en convention annuelle du personnel, proposition d'une expérience ludique
- Préparation en amont de l'annonce publique
- Information donnée en premier aux salariés, avant les clients, les médias et la rumeur
- Instauration de rendez-vous de communication réguliers

## Les dispositifs

- Création d'une identité propre au projet du changement
- Création de dispositifs de communication dédiés au changement
- Attractivité de ces supports
- Création et animation d'une communauté de relais internes reconnus et légitimes
- Appui sur un réseau de correspondants de communication
- Appui sur les managers de proximité
- Mise à leur disposition de moyens et d'outils adaptés

## L'évaluation de la communication et l'ajustement

- Veille et benchmark des projets similaires
- Mise en place des outils d'évaluation et de mesure des actions engagées
- Débriefing et valorisation des résultats obtenus par la communication
- Analyse des raisons d'un échec



Ce livre blanc est le fruit de l'une collaboration pilotée par l'agence quel progrès ! - NETCO Group et l'association Place de la Communication.

Sont particulièrement remerciés les professionnels ayant répondu au questionnaire, participé aux ateliers, témoigné dans ce livre blanc et contribué au comité de pilotage.

Toute l'équipe remercie Nord'imprim pour la qualité de son travail, la compétence de ses équipes et son soutien à la publication de cet ouvrage.

---

**Directeurs de publication :** Pascal Caillé et Cécile Thys

**Comité éditorial :** Alexandra Bizouerne, Christelle Blandin, Céline Decoster, Arnaud Delanoy, Magali Fosse, Anne Fovet, Delphine Halle, Florence Moreau, Pauline Morelle, Emma Patin, Tifenn Quirion

**Conception-réalisation :** Mélanie Augustynski

**Impression :** Nord'imprim - Steenvoorde

Ce document est imprimé sur Satimat Green. Le choix de ce papier, proposé par Nord'imprim, comparé à un papier non recyclé, permet de réduire l'impact environnemental de : 52 kg de matières envoyées en décharge - 6 kg de CO<sub>2</sub>, équivalent à : 60 km parcourus en voiture européenne moyenne - 1 222 litres d'eau - 112 kWh d'énergie - 85 kg de bois. L'évaluation de l'empreinte carbone est réalisée par Labelia Conseil conformément à la méthodologie Bilan Carbone®. Les calculs sont issus d'une comparaison entre le papier recyclé considéré et un papier à fibres vierges selon les dernières données disponibles du European BREF (pour le papier à fibres vierges).

**Place de la Communication :** 40, rue Eugène Jacquet - 59708 Marcq-en-Barœul  
**quel progrès ! - NETCO Group :** 63, rue d'Angleterre - 59000 Lille

vision globale

animation

transversalité  
des projets

participation

médiateur

écoute

valorisation

connaissance  
des publics

conduite de projet

créativité

vulgarisation

évaluation

réactivité

curiosité

appropriation

se mettre au service

favoriser l'expression

disponibilité

esprit d'analyse &  
de synthèse

architecture de l'information

psychologie de groupe

management

NETCO  
GROUP

quel progrès!  
Communication & Dynamique des acteurs



Place de la  
Communication  
Réseau Nord-Pas de Calais