

## **Le communicateur du changement**

**La plupart d'entre nous ont aujourd'hui le sentiment de vivre dans un monde en mutation : « cela change tout le temps ! ». Et le changement est difficile à assumer. Mais en plus d'y faire face soi-même, en tant que communicateur, nous avons à transmettre à d'autres des messages qu'ils n'ont pas souvent envie d'entendre.**

Récemment, lors d'un échange avec Philippe Vandebulke, un expert de «la conduite humaine du changement»<sup>1</sup>, étonné, il me confiait que la plupart des interlocuteurs en entreprise qui le sollicitent pour aider à accompagner un changement sont plutôt les communicateurs que les responsables des ressources humaines. N'est-ce pourtant pas le rôle des DRH que de gérer les « RH », en particulier dans un processus d'évolution ? A priori, il est en effet interpellant que ce soit le plus souvent des communicateurs qui frappent à sa porte. Et pourtant... Le communicateur (ou 'communicologue' selon un nouveau terme qui sera peut-être un jour consacré) n'est-il pas un « traducteur » ? N'est-il pas celui qui tente de rendre compréhensible des messages, en particulier des messages stratégiques émis par la direction à l'adresse du personnel ? N'est-il pas un facilitateur d'adhésion ? L'un de ceux qui contribuent au maintien d'une certaine sérénité, voire d'une paix interne de l'organisation sinon intérieure des personnes ? Pour ma part, je suis convaincue que nous pouvons aider les collaborateurs à mieux vivre l'entreprise ... et l'entreprise à mieux vivre avec ses collaborateurs.

Mais le changement, qu'est-ce donc ? Il ne se limite pas aux fusions, réorganisations ou à l'avènement d'un nouveau directeur. Il est de tout instant, depuis toujours. La cosmologie a démontré la complexification du monde et l'incertitude qui l'accompagne<sup>2</sup>. Mais l'avènement des nouvelles technologies a produit une terrible accélération. Voilà ce qui est neuf : cela change plus vite et plus souvent qu'avant ! La plupart des gens ne se déclarent-ils pas « débordés » ? Incapable qu'ils sont de gérer « le temps complexe » avec des outils linéaires qui fonctionnaient antérieurement. Ne se disent-ils pas « stressés » ? Les « burn-out » ont fleuris, les cabinets de psychologues de tous poils et les centres spirituels ne désemplassent plus. Nos collaborateurs, nous-mêmes peut-être, sommes à la recherche d'un fil d'Ariane auquel nous raccrocher, de quelque chose qui pourrait nous rassurer, nous donner l'impression que nous ne basculons pas dans l'inconnu. Car le changement, c'est bien « rendre différent, transformer, modifier une situation, un état des choses ». Et la majorité d'entre nous n'aime pas cela. Seuls quelques fous se grisent du changement et les sages s'en accommodent avec bonheur.

### **La peur du changement**

L'humain est, par nature, un animal craintif. Depuis l'aube des temps, il cherche la sécurité. Aujourd'hui elle s'exprime dans une excessive revendication des « droits », oubliant parfois les devoirs. L'Homme « a droit » à ... un toit, des enfants, une voiture, des vacances, un travail à durée indéterminée, un salaire, un pouvoir d'achat, une protection sociale, syndicale, une assurance-maladie-vie, une pension légale ... et tant pis pour les générations futures. Par définition, il vit mal cette obligation d'adaptation imposée, surtout ces exigences de faire plus

---

<sup>1</sup> Auteur de « Le management relationnel » et « Pourquoi c'est si dur de changer » ([www.cabinetvdb.com](http://www.cabinetvdb.com))

<sup>2</sup> Pour aller plus loin : « L'Age de la Connaissance. Principes et Réflexions sur la révolution noétique au 21<sup>ème</sup> siècle », Marc Halévy, M2 Editions ([www.noetique.eu](http://www.noetique.eu))

avec moins, de faire plus vite qu'avant, de faire autrement qu'hier, de gagner moins qu'avant-hier, de gérer son temps autrement, de passer du papier à la technologie, de changer d'employeurs, de connaître « un passage à vide », etc. Les racines de notre sacro-sainte « résistance au changement » plongent dans la peur fondamentale de l'animal humain et de sa recherche (illusoire) de toute puissance, de maîtrise, puisque « dominer, c'est se rassurer ». Peur de perdre ce qui était acquis, peur de gérer ce qui n'est pas encore connu donc.

Et pourtant, les grandes civilisations ne se sont construites qu'en réagissant à des événements difficiles, aucun humain ne grandit sans se confronter aux obstacles. « Ce qui ne te tues pas te renforce » disait Nietzsche. Aucune entreprise ne se déploie positivement sans contrainte ni concurrence. L'effort fait grandir. Mais l'humain est souvent bien immature ; il formule secrètement le souhait de demeurer toujours enfant, de se laisser bercer, de n'avoir point à affronter. Le communicateur doit avoir conscience, voire connaissance, de ce fonctionnement-là, pour lui-même et pour ceux à qui il adresse des informations.

### **Accompagner la transition**

Tout comme le manager, le communicateur est un acteur du changement, un accompagnateur de la transition.

Quelle contribution pouvons-nous bien apporter ? Plus qu'être des « traducteurs » d'informations, nous avons sans doute à jouer un rôle, discret mais éclairé, de conseil. Le management a aujourd'hui conscience de l'impact d'une mauvaise communication, et donc par déduction de l'apport d'une communication adaptée. Adaptée ne signifiant pas seulement bien faite au niveau des outils mais aussi bien pensée en fonction d'une transition à gérer. Car le personnel n'a pas seulement à « être informé », pas seulement « à comprendre », pas seulement « à accepter », il doit aussi adhérer et participer du changement. Et entre le mot et l'action, il y a un gouffre ... qu'il s'agit d'aider à franchir. Passeur donc.

En pratique ? Nous avons à mettre en place un mouvement en deux temps.

Premièrement, et sur le long terme, il faut inculquer une culture du changement. On évitera donc les rengaines de assurances permanentes qui volent en éclat à la première crise. Parler vrai ! Plus que jamais. Notre code de déontologie se réjouit ...

Deuxièmement, pour tout changement ponctuel conséquent, un processus (ce qui est plus qu'un plan) de communication interne est à mettre en place. Pour ce faire, au minimum trois principes de base. Primo. Il s'agit de permettre à chacun de s'exprimer, de participer au processus (même si l'on ne tient compte que très partiellement des avis) via des groupes de travail, des sondages express, des tables de discussion, etc. Secundo. Il faut oser reconnaître et donc dire les pertes (ce que l'on avait avant et que l'on n'aura plus après), de même qu'il faut expliciter les gains (étonnement, il arrive même que certaines organisations omettent d'en faire mention, tant obnubilées par une communication sur la procédure du changement, qui n'est de facto qu'une préoccupation managériale et n'empêche pas de dormir la plupart des employés). Tertio. Lorsque l'on informe d'une transformation, soyons attentifs à ces trois règles de bonne information (de crise) : ne pas hésiter à répéter la même information dans des formats différents, faire monter le patron au créneau (lui seul est légitime) et aussi oser déclarer que « l'on ne sait pas tout ». Un changement, pas définition, est fait d'incertitude ... et peut-être bien de bonnes surprises.

Cultivons donc ... la culture de la surprise !

Dominique Annet