



Communiquer en situation de changement

Guide pour les communicateurs fédéraux

'COMM Collection' est une série de guides pratiques à l'intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

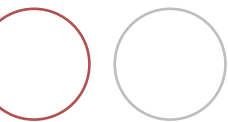
Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé le contenu et est chargé de leur mise en œuvre.

Déjà parus :

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence (épuisé)
- N° 3 Communication interne : de l'action à l'interaction
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 6 Les points de contact de l'administration fédérale
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 12 Etablir le plan de communication d'un projet
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 15 Evaluer des actions de communication
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement
- N° 17 Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique
- N° 18 La Charte du COMMnetKern
- N° 19 Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique
- N° 20 Droits d'auteur et propriété intellectuelle en questions
- N° 21 Recommandations pour l'utilisation des médias sociaux
- N° 22 Comment harmoniser votre intranet et Fedweb
- N° 23 Gérer les relations avec la presse
- N° 24 Employer branding et communication de recrutement
- N° 25 Intégrer la dimension de genre dans la communication fédérale
- N° 26 Recommandations pour une accessibilité téléphonique de qualité
- N° 27 Accueillir un étudiant stagiaire dans les services de communication fédéraux
- N° 28 Stratégie digitale fédérale. Maturité de la présence en ligne

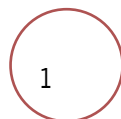
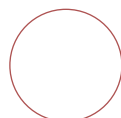
À savoir

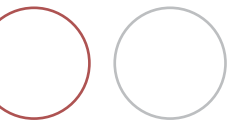
Les versions électroniques de ces brochures sont disponibles en format PDF sur www.fedweb.belgium.be>Publications.



Communiquer en situation de changement

Guide pour les communicateurs fédéraux





Inhoudstafel

Introduction.....	5
1. Qu'entendons-nous par 'changement' ?	8
1.1. Changement organisationnel.....	8
1.1.1. Processus de changement	8
1.1.2. Types de changement.....	9
1.1.2.1. Changement stratégique	10
1.1.2.2. Changement culturel.....	10
1.1.2.3. Changement structurel.....	11
1.1.2.4. Changement de système	12
1.1.3. Acteurs du processus de changement	12
1.1.3.1. Le promoteur.....	13
1.1.3.2. Le management.....	13
1.1.3.3. Le chef de projet	14
1.1.3.4. Le responsable du changement	14
1.1.3.5. L'équipe de projet	14
1.1.3.6. Le dirigeant	14
1.1.3.7. Le responsable communication	15
1.1.3.8. Les collaborateurs	15
1.1.4. Stratégies de changement en sept couleurs	16
1.2. Changement individuel	20
1.2.1. Changement de comportement.....	20
1.2.2. Assimilation du changement.....	22
1.2.3. Acceptation et implication	24
1.2.4. Résistance au changement	25
2. Rôle de la communication lors du changement.....	30
2.1. Communiquer pendant le changement.....	30
2.1.1. Fonctions de la communication.....	31
2.1.2. Limites de la communication.....	31
2.2. Lien entre l'approche du changement et l'approche de la communication	32

2.3. Rôle du service et du collaborateur communication dans le processus de changement	33
2.3.1. Rôle du service communication	33
2.3.2. Rôle du collaborateur communication.....	35

3. Élaborer une approche pour le changement et la communication.....37

3.1. Détecter le changement.....	37
3.2. Mettre en œuvre le changement.....	39
3.2.1. Comprendre le changement.....	39
3.2.2. Comprendre l'ampleur du changement	40
3.2.3. Comprendre les acteurs.....	41
3.2.4. Comprendre l'approche du changement et la stratégie de communication.....	43
3.2.5. Comprendre le message stratégique	48
3.3. Analyser les groupes cibles.....	50
3.3.1. Étudier les groupes cibles.....	50
3.3.2. Impliquer les groupes cibles.....	55
3.3.2.1. Comment impliquer les groupes cibles ?	56
3.3.2.2. Quelles questions poser aux groupes cibles ?	58
3.3.2.3. Quand impliquer les groupes cibles ?	58
3.3.2.4. Quel moyen choisir ?	59
3.3.2.5. Veiller au feedback.....	60
3.4. Elaborer le plan d'action.....	61
3.4.1. Brainstorming sur les actions de communication ..	61
3.4.2. Elaborer un plan de communication.....	68
3.5. Exécuter le plan et l'adapter	72
3.5.1. Exécuter le plan	72
3.5.2. Adapter le plan.....	74
3.6. Ancrer la communication et l'évaluer	78
3.6.1. Ancrer la communication.....	78
3.6.2. Évaluer la communication.....	80

Bibliographie.....81

Introduction

Restructurations, redéfinition de processus, nouvelles méthodes de travail, projets ICT... Soumises à des facteurs internes et externes en constante évolution, les organisations se trouvent dans un **processus de changement continu**.

Introduire des changements dans une organisation n'est pas une mince affaire : la plupart des personnes veulent bien changer, mais ne veulent pas qu'on les change.

Mais comment les rallier au changement ? Souvent, on pense qu'une présentation du management ou qu'une lettre d'information bien rédigée suffira à les convaincre. Ce qui est loin d'être le cas dans la pratique. La présentation laissera la grande majorité des collaborateurs totalement indifférents et ne changera rien à leurs habitudes de travail. Et la lettre d'information ne sera pas lue ou ne contiendra pas les renseignements qu'ils attendent.

Réfléchir à la stratégie de communication dès le début du trajet de changement et y associer les groupes cibles permet de réduire la résistance au changement et d'accroître l'engagement.

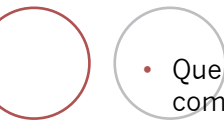
Cette brochure vise à aider les collaborateurs fédéraux, tels que les responsables communication, les responsables du changement ou les chefs de projet, dans l'élaboration d'une stratégie de changement et de communication.

Dans la **première partie**, nous explorons le terrain :

- Qu'entendons-nous par changement organisationnel ?
- Quels acteurs jouent un rôle ?
- Quels types de changement peut-on distinguer ?
- Quels sont les impacts du changement sur les individus ?

Dans la **deuxième partie**, nous nous concentrons sur le rôle de la communication lors de changements :

- Quelles sont les fonctions de la communication et à quelles limites se heurtent-elles ?

- 
- Quel est le lien entre le trajet de changement et le trajet de communication ?
 - Quel est le rôle du service communication et du collaborateur communication ?

Dans la **troisième partie**, nous proposons un cadre de réflexion et de travail pour structurer le trajet de changement et donner forme au trajet de communication.

- Comment se faire une idée claire du contexte et des acteurs du changement ?
- Comment trouver une stratégie de communication en accord avec la stratégie de changement ?
- Comment rédiger le message stratégique du changement ?
- Comment écouter les groupes cibles et les impliquer ?
- Comment établir un plan de communication aux objectifs multiples ?
- Comment ancrer et évaluer la communication de changement ?

La brochure est aussi illustrée de conseils pratiques et d'exemples issus d'organisations fédérales.

Vous voulez échanger sur le sujet ? Rendez-vous sur le groupe LinkedIn COMMnet-KMnet : <http://tinyurl.com/6k7s4t8>

Ont collaboré à la réalisation de cette brochure :

Sylvester Beauprez	SPF Budget et Contrôle de la Gestion
Manu Breynaert	SPF Personnel et Organisation
Nathalie Brisy	SPF Personnel et Organisation
Shana Coenen	SPF Finances
Barbara De Clippel	SPF Sécurité sociale
Marina Dollé	SPF Budget et Contrôle de la Gestion
Katrien Eggers	SPF Personnel et Organisation
Kristien Fostier	SPF Économie, P.M.E., Classes moyennes et Énergie
Annabelle Hageman	SPF Finances
Lieve Nachtegaele	SPF Justice
Hafida Othmani	SPF Personnel et Organisation
Johan Ponsaerts	Institut géographique national
Nancy Redant	SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
Nele Rombauts	SPF Finances

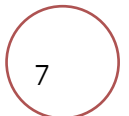
Coordination et rédaction : Tine D’Hooghe - SPF Personnel et Organisation

Lay-out: Mélissa Carliez et Stijn Desplenter - SPF Chancellerie du Premier Ministre

Merci à :

Chris Aertsen et Annick Vanhove pour leurs conseils, leur feedback constructif et la révision du texte.

www.chrisenannick.be





1. Qu'entendons-nous par 'changement' ?

1.1. Changement organisationnel

1.1.1. Processus de changement

Les organisations, poussées par des facteurs internes et externes, doivent constamment faire face à de nouveaux **changements**. L'objectif final des changements au sein d'une organisation vise à améliorer ou renforcer son fonctionnement et ses prestations. Cela n'est possible que si les trajets de changement conduisent à des changements durables et concrets dans le **comportement** (la façon de penser et d'agir) des collaborateurs et du management.

Un **processus de changement** est un processus visant à combler l'écart entre la situation actuelle (AS IS) et la situation souhaitée (TO BE) et au cours duquel interviennent diverses **forces motrices** (ex : l'ouverture au changement et l'implication des collaborateurs) et **forces résistantes** (ex : la résistance au changement).

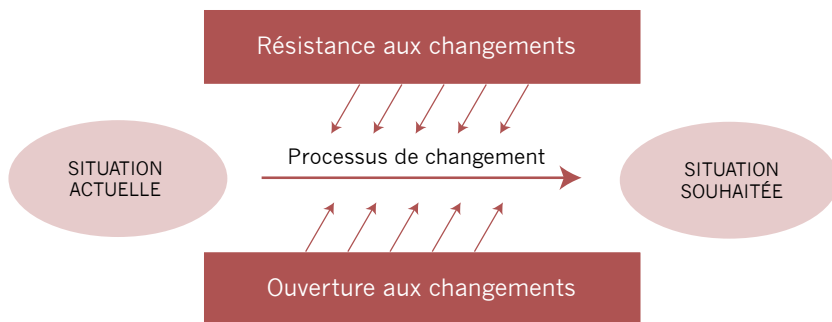


Figure 1 : Le processus de changement¹

¹ REIJNDERS, E., *Participatie en communicatie in veranderende organisaties*, Communicatief, 7e jaargang, nr. 5, 1994, p.1




Le **SPF Santé publique** a lancé en 2014 un trajet de changement dans le but de mettre en place un nouveau système professionnel d'**archivage des e-mails**. Vu que tous les collaborateurs archivaient leurs e-mails dans Outlook, les serveurs étaient surchargés. Il y avait dès lors de nombreux problèmes techniques en plus d'un risque réel de perte des archives d'e-mails (situation AS IS). Il fallait donc remplacer l'ancien système par un nouveau qui soit à la fois convivial, économe et sûr, et dans lequel tous les collaborateurs pourraient facilement archiver leurs e-mails et les retrouver rapidement (situation TO BE). Les forces motrices du trajet de changement résident dans l'approche du projet en étapes, avec un projet pilote pour tester l'approche, le soutien total de la direction et un helpdesk renforcé, capable de résoudre les questions. Les forces résistantes résident dans l'incertitude liée au fait que les collaborateurs classeront effectivement leurs archives d'e-mails, et au manque de directives concernant l'utilisation du nouveau système.

1.1.2. Types de changement

Un changement n'est pas l'autre. L'impact et l'approche dépendent du type de changement, de l'optique adoptée et de l'expérience en matière de changement de la part de l'organisation. Une fusion entre deux services déterminés peut par exemple entraîner de profondes modifications, alors qu'une fusion entre deux autres services peut s'avérer plus évidente et plus simple. Un changement culturel ne s'aborde pas comme un changement de système,...

Il peut s'agir d'une **modernisation** – l'organisation s'engage sur une nouvelle voie – ou d'une **amélioration** – où la question est de savoir comment améliorer le fonctionnement et les services actuels. Une modernisation a généralement une tout autre ampleur qu'une amélioration.

Nous développons ci-dessous **quatre types de changement**. Il est évident que vous pourrez difficilement classer votre projet dans une seule et unique catégorie. En effet, il n'est pas rare qu'en changeant un élément de l'organisation, le fonctionnement d'autres aspects s'en trouve lui aussi modifié. Par exemple,



un simple changement d'ordre technologique peut exiger un changement culturel au sein de l'organisation.

1.1.2.1. Changement stratégique

Un changement stratégique est une **modification de la direction** que prend l'organisation. Une nouvelle stratégie engendre de nouvelles réponses à des questions telles que 'quelle est la mission de notre organisation?', 'qui sont nos clients?', 'quelle valeur ajoutée leur apportons-nous?'. Pour bon nombre de collaborateurs, un changement stratégique est quelque chose d'abstrait. Le défi est de transposer les nouveaux objectifs à la situation de travail concrète ('qu'est-ce que cela signifie pour moi?'). Un changement stratégique peut être lourd de conséquences pour le management tout en ne modifiant que légèrement le quotidien des collaborateurs. Les changements stratégiques au sein des organisations publiques sont en règle générale le fruit de décisions politiques.



*Depuis le 1er janvier 2013, les fonctionnaires fédéraux ne peuvent plus s'inscrire aux **formations certifiées** de l'**Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA)**. Cette décision politique s'est inscrite dans une réforme des carrières des membres du personnel de la fonction publique fédérale. Les formations certifiées représentaient une part non négligeable de l'offre de l'IFA, qui doit dès lors revoir sa stratégie : 'Quelles sont nos tâches?', 'Quelle est notre mission?', 'Qui sont nos clients?', 'Comment adapter notre offre?'*

1.1.2.2. Changement culturel

Un changement culturel est une **modification des normes et des valeurs** de l'organisation, et donc de la façon de penser et de travailler des collaborateurs.

C'est un processus drastique et difficile car c'est avant tout un processus d'apprentissage collectif qui exige du temps. Souvent,

les comportements sont si ancrés que les collaborateurs ne les voient pas comme des comportements propres à la culture de l'organisation.



Le projet **Mobi4U** que le **SPF Mobilité** a mis en place en 2012 visait entre autres à amener un changement culturel chez les collaborateurs et la direction. La culture bureaucratique et hiérarchique devait ainsi faire place à une culture organisationnelle dynamique et innovante, prônant travail à localisation et horaire flexibles. Les collaborateurs ont eu plus d'autonomie et de responsabilités pour prendre des initiatives, se développer et faire en sorte de réaliser les objectifs fixés. Ils travaillent dans une structure organisationnelle où la collaboration entre collègues et dirigeants repose sur la confiance.

1.1.2.3. Changement structurel

Un changement structurel est une **modification de la structure de l'organisation**. Les exemples sont légion : réorganisation, fusion, décentralisation, réduction du nombre de couches de management, remaniement de l'organisation, équipes en autogestion,...

Les collaborateurs ressentent généralement les changements structurels comme une menace : ils sont source d'incertitudes, les obligent à changer de lieu de travail ou à avoir d'autres responsabilités, amènent de nouveaux collègues et d'autres dirigeants.

Les dirigeants du middle management sont souvent pris en étau : on attend d'eux qu'ils expliquent le changement structurel à leurs collaborateurs et le soutiennent, mais ils doivent en même temps faire face aux questions et aux résistances, et continuer à faire fonctionner leur service. Sans oublier qu'ils sont fréquemment au centre du changement : leur fonction est remise en cause, ils se voient attribuer un autre rôle,...



En 2014, un **changement structurel** a été amorcé par le **SPF Justice**, faisant ainsi passer le nombre d'arrondissements judiciaires de 27 à 12. Les tribunaux de première instance et les tribunaux de police sont organisés selon les 12 nouveaux arrondissements judiciaires. Les justices de paix restent organisées dans les 187 cantons.

1.1.2.4. Changement de système

Un changement de système est un **changement qui intervient au niveau des processus de travail**, des règles et procédures qui organisent le fonctionnement quotidien. Par exemple : une nouvelle réglementation, des projets d'automatisation, la redéfinition de processus,...

Les changements de système modifient en profondeur le travail quotidien (les procédures changent, il faut acquérir d'autres compétences,...).



Le projet **FEDCOM du SPF Budget et Contrôle de la Gestion** a modernisé et intégré la comptabilité de l'État en instaurant une triple comptabilité soutenue par un système ERP (Enterprise Resource System). Cela signifiait qu'il fallait non seulement implémenter la nouvelle application, mais aussi adapter l'organisation et les procédures des entités concernées car outre la comptabilité, le nouveau système soutient l'ensemble des processus de recettes et de dépenses.

1.1.3. Acteurs du processus de changement

Différents acteurs interviennent dans le processus de changement. Vous trouverez ci-après une explication des principaux rôles. Tous n'entrent pas en jeu dans chaque trajet, même si c'est toutefois

recommandé pour les projets de plus grande ampleur. Une même personne peut parfois assumer plusieurs rôles, en fonction de la taille du projet et des moyens disponibles.

1.1.3.1. Le promoteur

Le promoteur du changement est la personne qui lance le changement en amenant une idée de changement. Il peut appartenir à n'importe quelle composante de l'organisation : management, middle management, collaborateurs,...

L'initiative peut aussi venir de l'extérieur : un nouveau ministre définit d'autres priorités, des citoyens souhaitent une autre manière de travailler,...

1.1.3.2. Le management

Le promoteur doit chercher un sponsor qui soutiendra et légitimera le changement. C'est la plupart du temps l'équipe de management de l'organisation qui joue ce rôle. Le sponsor veille à :

- **La vision, la volonté et l'orientation** : de quoi s'agit-il ? Quelle est la vision de l'avenir ? Où allons-nous ? Quelle est la valeur ajoutée du changement pour nos clients et partenaires ?
- **La mise à disposition des ressources humaines et des moyens** dans le but de mener à bien le changement. Si ceux-ci sont insuffisants, il faut revoir l'importance accordée au changement.
- La **cohérence entre les différents changements** mis en place au sein de l'organisation. Les divers trajets de changement soutiennent-ils toujours l'objectif poursuivi par l'organisation et la direction qu'elle veut emprunter ?
- La **création d'un climat de confiance et ouvert** au sein duquel chacun se sent libre de donner son avis sur le cours des événements. Ce qui sous-entend que le management est prêt à **écouter** les collaborateurs et n'est pas le seul à avoir droit à la parole.

Il est essentiel pour la réussite du changement que celui-ci soit soutenu par le sponsor durant tout le processus.

1.1.3.3. Le chef de projet

Le chef de projet a pour rôle de conduire le projet :

- il met en place le changement et dessine le trajet
- il contrôle la réalisation du trajet
- il est le visage et le point de contact pour les questions sur le changement
- il assure les relations avec les utilisateurs finaux, les partenaires externes, le sponsor, l'équipe projet et les dirigeants.

1.1.3.4. Le responsable du changement

Le responsable du changement soutient le chef de projet en **suscitant l'adhésion** et en **motivait** les personnes concernées. Il encourage et stimule les groupes cibles à adhérer au changement et à s'impliquer. Mieux vaut faire appel à un responsable du changement avec de bonnes compétences communicationnelles et orienté processus plutôt qu'à un spécialiste technique, surtout si le changement doit se dérouler 'de bas en haut', avec la participation des collaborateurs ou des citoyens.

1.1.3.5. L'équipe de projet

Le sponsor, le chef de projet et le responsable du changement ne sont pas seuls face au changement : ils peuvent compter sur une équipe projet qui, de préférence, est constituée de personnes issues de différents services de l'organisation. Certains profils devront éventuellement aussi faire partie de l'équipe, en fonction du type de changement (ex : un collaborateur communication, un membre du service ICT, un autre du service d'encadrement P&O,...). L'équipe doit pour bien faire avoir de l'audace et du courage tout en étant énergique. Elle est capable d'écouter, de faire preuve d'empathie et est orientée solution. La présence en son sein de quelques voix critiques ne peut lui être que bénéfique.

1.1.3.6. Le dirigeant

Dans bon nombre d'organisations, les dirigeants jouent un rôle crucial dans les changements et dans la communication interne qui y est liée .

Le dirigeant est au courant des réalités de l'équipe et peut transmettre les signaux qu'il perçoit au management (bottom-up). L'inverse est vrai aussi : il peut communiquer les informations du management aux collaborateurs (top-down).

Lors d'un changement, le dirigeant a plusieurs tâches :


- **Transmettre l'information** et la traduire concrètement au niveau de l'équipe et au niveau du collaborateur. La tâche est loin d'être aisée : d'une part, le message doit être adapté à l'équipe et d'autre part, il doit correspondre au message stratégique du changement.
- **Impliquer les collaborateurs**, les motiver et les encourager à émettre des idées et des propositions dans les cadres définis.
- **Faire en sorte que les collaborateurs adhèrent** à la nouvelle situation et les encourager à adopter un nouveau comportement. Le dirigeant doit, pour ce faire, montrer l'exemple. Il faut donc qu'il fasse preuve d'une certaine loyauté envers le changement. Il peut arriver qu'un dirigeant ne soit pas d'accord avec un changement, mais il est néanmoins censé participer à sa réussite.
- **Faire fonctionner l'équipe** pendant le changement : veiller à ce qu'elle réalise ses tâches quotidiennes et à ce que les changements perturbent au minimum les services.

1.1.3.7. Le responsable communication

Le responsable communication a pour mission de créer les conditions optimales pour communiquer sur le changement et impliquer les acteurs. Vous trouverez plus d'informations sur le rôle du service communication – et des collaborateurs de ce service – au point 2.3 (p.33).

1.1.3.8. Les collaborateurs

En fin de compte, les changements dépendent des collaborateurs et de leur **disposition** à changer. Savent-ils pourquoi ce changement est nécessaire ? Ont-ils été mis au courant de ce qui allait changer et de ce que l'on attendait d'eux ? Perçoivent-ils les avantages du changement ? Sont-ils prêts à changer leur comportement et à jouer un rôle dans le changement ?



Les collaborateurs ne constituent pas uniquement le groupe cible final du changement, ils peuvent parfois en être le **point de départ**. Par exemple, lorsqu'ils sont les premiers à signaler que les citoyens posent de nouvelles questions, que les anciens modèles ne conviennent plus, qu'il faut revoir les valeurs de l'organisation,... Ce rôle d'indicateur est essentiel. Apprenez à détecter ces signaux au point 3.3.1 (p.50).



- Soyez attentif au **choix du responsable du changement** et à la composition de l'équipe projet.
- Veillez à avoir **le soutien du management** tout au long du processus de changement. Pour les collaborateurs, c'est en effet de lui que doit venir l'annonce du changement.
- La réussite du changement dépend dans une large mesure des **dirigeants** : impliquez-les, informez-les, soutenez-les (voir aussi point 2.3.1, p.34).
- **Les collaborateurs** peuvent être à la source d'un changement : celui-ci peut être amené à la suite de leur mécontentement, mais il peut aussi naître de leurs bonnes idées. Écoutez-les, dialoguez avec eux.
- **Le service communication** établit un cadre propice à l'échange d'informations, au dialogue et à la participation.

1.1.4. Stratégies de changement en sept couleurs

Les stratégies de changement ont fait couler beaucoup d'encre et alimenté bien des discussions. Il est évidemment impossible de toutes les présenter ici². Dans leur ouvrage *Leren veranderen*, De Caluwé et Vermaak ont décrit cinq paradigmes du changement et ont associé une couleur à chacun d'entre eux. Chaque paradigme se distingue par son contenu et sa stratégie.

- Les changements **jaunes** portent sur le regroupement d'intérêts de dirigeants.

² *D'intéressants modèles ont été développés par Kotter, De Caluwé et Vermaak, Boonstra, Homan, ... Voir la bibliographie.*

- Les changements **bleus** sont axés sur la réalisation d'un résultat fixé à l'avance dans un processus rationnel.
- Les changements **rouges** visent à séduire et à motiver au moyen de récompenses et de pénalités.
- Dans les changements **verts**, les organisations changent grâce à la capacité d'apprentissage croissante du personnel.
- Les changements **blancs** visent à créer un mouvement et à faciliter le changement en tant que processus autonome.

Huib Koeleman a par la suite complété ce modèle en y ajoutant deux nouvelles couleurs sur la base du modèle de Jaap Boonstra (2013).

- Les changements **mauves**, où il est question de réagir rapidement à une crise avec une méthode descendante (top-down).
- Dans les changements **orange**s, l'interaction et la co-création occupent une place centrale.

Le tableau à la page suivante reprend un résumé détaillé par couleur. Le point 3.2.4 (p.43) aborde quant à lui l'impact des stratégies de changement sur la stratégie de communication.

La **couleur** d'un trajet de changement est définie par un ensemble de facteurs :

- le temps disponible
- l'objectif du changement (ex : un nouveau programme ICT, un changement culturel,...)
- le type d'organisation (quelle est la couleur dominante dans la manière d'agir et les convictions des collaborateurs, du management...)
- le type de changement (amélioration ou modernisation, changement stratégique, changement culturel,...)
- le degré de résistance, de soutien ou d'énergie des collaborateurs
- les acteurs concernés et leurs préférences personnelles.

Les trajets de changement de grande envergure **combinent** souvent **plusieurs couleurs** : ils débutent par exemple par une phase jaune où les objectifs et l'approche du changement s'inscrivent dans un processus politique, pour ensuite passer par une phase bleue de définition des processus de travail et de l'organisation. Vient alors la phase rouge qui vise à placer les bonnes personnes aux bons

	Mauve	Bleu	Jaune
<i>Un changement intervient quand vous...</i>	exercez votre pouvoir	pensez puis agissez (méthodiquement)	rassemblez les intérêts de chacun
<i>Dans un...</i>	monologue	processus rationnel	jeu de pouvoir
<i>pour atteindre...</i>	une solution top-down	la meilleure solution, un monde possible	une solution accessible, une situation win-win
<i>Interventions</i>	convaincre	travailler par projet, analyse stratégique	former des coalitions, structurer le top management
<i>menées par...</i>	le top management	un expert en matière de contenu, un chef de projet	un gestionnaire de processus qui fait usage de son pouvoir
<i>axées sur...</i>	un objectif défini	les connaissances et résultats	les positions et le contexte
<i>Le résultat est...</i>	défini et garanti	défini et garanti	inconnu et fluctuant
<i>Garantie...</i>		mesurer = savoir, adapter	documents stratégiques et équilibre de pouvoir, loyauté
<i>Piège...</i>	résistance et conflit	ignorer les aspects externes et irrationnels	fantasme, situations lose-lose
<i>Acteurs typiques...</i>	outre le top management : <ul style="list-style-type: none"> • les dirigeants 	outre le chef de projet/ l'expert : <ul style="list-style-type: none"> • les commanditaires • les collaborateurs du projet • les groupes cibles/ utilisateurs • le monde extérieur 	outre le gestionnaire de processus : <ul style="list-style-type: none"> • les personnes avec le pouvoir le plus formel ou informel • les représentants d'intérêts • les bases, le 'public' et l'entourage

endroits, suivie par une phase orange consacrée à la participation, et par une phase verte au cours de laquelle les collaborateurs apprennent à travailler dans une nouvelle situation. Le processus de changement s'achève enfin par une phase blanche qui permet aux collaborateurs de donner un sens au changement pour leur propre fonctionnement.

Orange	Rouge	Vert	Blanc
permettez aux autres de créer ensemble	stimulez les autres de façon adéquate	placez les autres en situation d'apprentissage	encouragez une évolution spontanée
dialogue	exercice d'échange	processus de développement	processus dynamisant
une nouvelle solution partagée	une solution motivante, l'adéquation parfaite	une solution trouvée conjointement	une solution qui libère de l'énergie
laboratoires d'expérience, crowdsourcing	évaluer et récompenser, rassemblements sociaux	gaming et coaching, open systems planning	réunions en open space, équipes en autogestion
un facilitateur	un expert HRM, un manager coach	un accompagnateur de processus qui soutient les autres	prescripteur qui se remet en question
l'expérience et l'échange de connaissances	les procédures, l'inspiration et l'ambiance	le cadre et la communication	la complexité et le sens
inconnu, non garanti	réfléchi, non garanti	esquissé, non garanti	imprévisible
partage des connaissances au sein de l'organisation	systèmes HRM, bons rapports, communication	organisation apprenante	auto-organisation, qualité du dialogue
discussions sans fin	systèmes étouffants, faux remèdes	n'exclure personne, manque d'action	compréhension superficielle, laisser-faire
<p>outre le facilitateur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les réseaux • les personnes concernées • les experts • le management • toute personne qui a quelque chose à apporter 	<p>outre l'expert HRM/le manager :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les références • les membres du personnel • les créateurs d'équipe • les modèles à suivre • les personnes concernées 	<p>outre l'accompagnateur de processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les promoteurs • les didacticiens/coaches • les professeurs/enseignants • les participants/expérimentateurs • les ressources/la gestion 	<p>outre le prescripteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les intrapreneurs/entrepreneurs • tous ceux qui prennent des initiatives • les sponsors et les innovateurs • les réseaux

Tableau 1 : les sept couleurs en un seul coup d'œil³

³ Basé sur DE CALUWE, L., VERMAAK, H., *Leren veranderen*, Kluwer, Bruxelles, 2006, p.70-71, et KOELEMAN, H., *Interne communicatie bij verandering*, Adfo Groep, Amsterdam, 2013, p.136-141.



1.2. Changement individuel

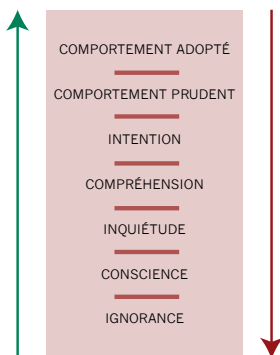
1.2.1. Changement de comportement

L'objectif du changement est d'adopter **un autre comportement**, ce qui implique un processus d'apprentissage : perdre une vieille habitude pour en acquérir une nouvelle. Et ici, la connaissance seule ne suffit pas à nous faire changer. Même s'il est de notoriété publique que fumer nuit gravement à la santé (connaissance), tous les fumeurs ne s'arrêtent pour autant pas de fumer du jour au lendemain (comportement souhaité). Il faut aussi **pouvoir** (être capable, avoir le temps, comprendre,...) mais également **avoir la possibilité de le faire** (soutien social), **oser** et **vouloir** changer (motivation).



Des organisations comme **Weight Watchers** ont compris qu'un changement ne se fait pas uniquement sur la base d'informations. Elles ont donc développé une **approche combinée** qui permet aux personnes de comprendre (informations), qui offre des solutions (outils et coaching en ligne personnalisés, système de points pour compter les calories), qui récompense (il n'est pas interdit de se faire plaisir de temps en temps avec un petit morceau de gâteau), qui simplifie le comportement souhaité (listes de courses en ligne, plats préparés, recettes), qui tient compte de la pression sociale exercée par le groupe (communauté en ligne) et qui veille à ce que les succès soient mis en avant.

Fran Bambust décrit dans son livre *Effectief gedrag veranderen met het 7E-model* **sept attitudes** qu'une personne peut schématiquement adopter **face** au **comportement souhaité** :



- **L'ignorance** – 'Ah bon, je ne savais pas !'
La personne ne sait pas qu'elle doit adopter un certain comportement. Ou elle préfère rester dans l'ignorance car moins elle en sait, moins elle doit s'en soucier.
- **La conscience sans l'inquiétude** – 'Et alors ?'
Peut-être sait-elle qu'un certain comportement est attendu de sa part, mais ça ne la touche pas. Elle ne voit pas ce que cela peut lui apporter. Elle se soucie surtout de sa propre situation et ne se sent absolument pas concernée.
- **L'inquiétude sans la responsabilité** – 'À quelqu'un d'autre d'intervenir !'
La personne s'inquiète de cette situation, mais ne se considère pas comme un acteur directement impliqué. Elle se rend compte que la situation est problématique, mais attend que ce soit quelqu'un d'autre qui la résolve.
- **La compréhension sans réelle intention** – 'Ce sera pour une autre fois'
Elle comprend la situation et voit qu'elle peut intervenir, mais pour ce faire, elle doit aussi changer ses habitudes, ce qui est loin d'être facile.
- **L'intention** – 'Demain, je m'y mets'
La personne est disposée à changer, mais n'a pas le temps, l'argent, la marge... Le nouveau comportement implique une redistribution des ressources.
- **Le comportement prudent** – 'J'ai déjà essayé'
Elle adopte le comportement souhaité mais est très réticente.
- **Le comportement adopté** – 'C'est exactement ce que je fais'
La personne continue à agir conformément au comportement souhaité. Elle l'a totalement adopté. Elle n'y pense plus, c'est devenu une habitude.

Pour chaque attitude, il y a des **obstacles** qui empêchent d'avancer et des **clés** qui aident à progresser. Dans la partie 3, nous analysons les actions (= clés) qui poussent à adopter un comportement et un changement de façon durable (voir point 3.4.1, p.61).

1.2.2. Assimilation du changement

Changer, c'est aussi quitter un territoire connu et maîtrisé. Chacun **réagit** différemment face à une nouvelle situation : certains sont anxieux ou s'y opposent de pied ferme, tandis que d'autres y voient immédiatement un nouveau défi et pensent aux nombreux avantages qu'apporte ce changement.

La **courbe du changement** d'Adams, Hayes et Hopson (1976) montre que l'on passe par plusieurs phases pour faire place au changement. On les traverse souvent inconsciemment et à des rythmes différents. Certains peuvent rester coincés plus longtemps dans une phase, alors que d'autres en traversent plusieurs en même temps ou dans un tout autre ordre. Le modèle est donc très flexible et permet de comprendre certaines réactions et résistances face à un changement.

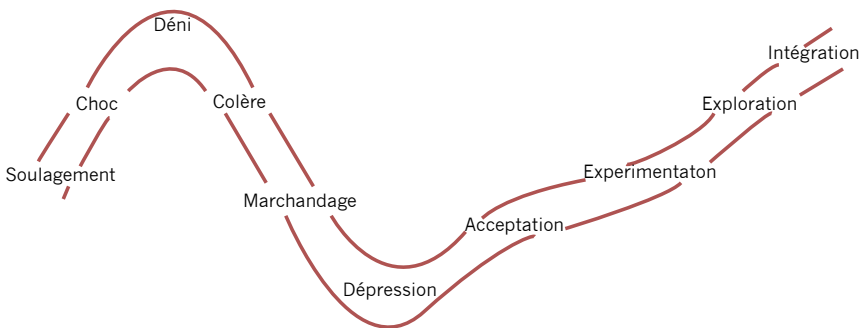


Figure 2 : La courbe du changement d'Adams, Hayes et Hopson (1976)

- **Soulagement : 'Vous voyez, je savais qu'il se passait quelque chose !'**

Au début, il peut y avoir un certain soulagement car les rumeurs et les soupçons sont confirmés.

- **Choc : 'Ce n'est pas possible !'**

Le soulagement fait souvent vite place à l'incrédulité et au choc.

- **Déni : ‘Ce n’est pas vrai !’**

Durant cette phase, on est incapable d’accepter le changement et on espère qu’il disparaîtra de lui-même. Le déni sert de bouclier après une nouvelle choquante et inattendue, et permet de rassembler ses esprits, de se remettre du choc.

- **Colère : ‘Ce n’est pas juste !’, ‘Pourquoi moi ? Pourquoi maintenant ?’, ‘C’est la faute des autres !’**

Quand il n’est plus possible de nier, on peut éprouver des sentiments de colère, d’irritation, de jalousie et de rancœur, généralement à l’encontre de l’entourage. On rejette la faute sur autrui : collègues, collaborateurs, porteur de la mauvaise nouvelle.

- **Marchandage : ‘Peut-être qu’il reste encore une chance de tout changer’**

Lors de cette phase, on essaie d’échapper à la réalité coûte que coûte . On négocie de nouveaux accords de travail et on tente d’obtenir des promesses. En cas de (menace de) licenciement, cette phase peut aussi être celle où l’on se tourne vers les syndicats, en guise de contre-attaque.

- **Dépression : ‘Je ne veux plus en entendre parler, laissez-moi tranquille’**

La vérité s’impose de plus en plus et il règne un sentiment d’incompréhension et d’impuissance qui s’exprime par une période d’isolement et d’absence de communication : on ne répond plus au téléphone ni aux e-mails. Cette phase peut également être caractérisée par une absence (de longue durée) pour maladie.

- **Acceptation : ‘J’accepte mon chagrin’**

Lorsqu’on prend conscience qu’il n’y a plus aucun espoir, on peut accepter la mauvaise nouvelle. On surmonte son chagrin et on se remet des phases précédentes. Petit à petit, l’envie de faire des choses et d’en planifier d’autres revient.

- **Expérimentation : ‘Peut-être que cette situation mérite réflexion’**

L’idée que le changement est aussi synonyme de nouvelles opportunités fait son chemin.

- **Exploration : ‘Quelles sont les nouvelles opportunités ?’**

On découvre la nouvelle situation et les choses ne semblent pas aussi terribles qu'on le craignait.

- **Intégration : ‘Ce changement a été positif’, ‘Ça devait arriver’**

Le changement est assimilé et fait maintenant partie de la vie de l'individu.

1.2.3. Acceptation et implication

La vitesse à laquelle le changement est accepté varie en fonction des personnes. Le modèle de Rogers (1962) distingue cinq groupes :

- Les **innovateurs** (*innovators*) : ce sont les initiateurs et les défenseurs du changement.
- Les **premiers adeptes** (*early adopters*) : ils se laissent rapidement convaincre par les initiateurs et sont prêts à collaborer.
- La **majorité précoce** (*early majority*) : ils font d'abord preuve de réserve pour ensuite être tout disposés à emboîter le pas.
- La **majorité tardive** (*late majority*) : ils adoptent une position plus neutre et ont tendance à reporter le changement.
- Les **retardataires** (*laggards*) : ils sont contre le changement et n'hésitent pas à le saboter.

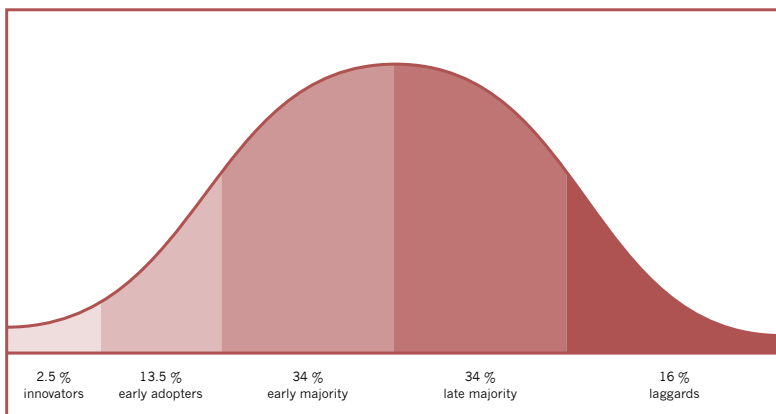


Figure 3 : La courbe d'adoption de Rogers (1962)

Tout le monde fait preuve d'une certaine ouverture au changement ou d'un certain engagement face au changement. Cela dépend beaucoup du changement de comportement qui est demandé, si on se sent capable d'adapter son comportement et si on veut assumer la responsabilité de son rôle dans le changement. Il est donc faux de croire que, quelque que soit le changement, ce sont toujours les mêmes personnes qui sont précurseurs ou retardataires.

'Tout vient à point à qui sait attendre.'


Proverbe

Même si la plupart des personnes veulent bien changer, elles ne veulent généralement pas *qu'on les change*. Essayez et vous vous heurterez à une certaine résistance. C'est pourquoi il vaut mieux impliquer les groupes cibles dans le processus de changement. En leur donnant un rôle actif, ils se sentiront plus impliqués et accepteront plus facilement le changement. Le point 3.3.2 (p.55) vous explique comment impliquer les différents groupes cibles dans le trajet de changement.

1.2.4. Résistance au changement

Quand il est question de changement, ce sont surtout les émotions qui interviennent avant la raison. Les habitudes et la peur de l'inconnu rendent le changement plus difficile. La décision d'adhérer ou non au changement est toujours le fruit d'une réflexion personnelle : 'Est-ce que j'y prends part ? Est-ce que je donne une chance au changement ? Est-ce que je fais comme si de rien n'était ? Est-ce que je m'y oppose ? Ou est-ce que je laisse tout tomber pour m'en aller ?'. Si les personnes choisissent de ne pas (encore) participer et d'attendre, de s'opposer ou d'ignorer le changement, il est alors question de **résistance**.

Cette résistance peut être **active** – les collaborateurs mettent en doute le changement, ils se fâchent, font grève, introduisent une plainte ou quittent l'organisation – mais aussi **passive** : ils ne viennent pas travailler, disent une chose mais font le contraire ou évitent toute discussion.



La résistance ne doit pas forcément être considérée comme négative. C'est une **phase** qu'il faut (parfois) traverser pour obtenir un vrai changement (voir aussi le point 1.2.2, p.22). Si les résistances sont convenablement gérées, elles peuvent mener à une véritable adhésion au changement, qui est alors adopté de façon durable dans le travail quotidien. La résistance n'est donc pas l'opposé de l'adhésion au changement, mais un éventuel signe précurseur. Même si elle ne garantit en aucun cas que le changement sera accepté et suivi, le processus pouvant également stagner.

De nombreuses **causes** peuvent pousser quelqu'un à se retrouver dans une phase de résistance, à y rester ou à y retomber. Dans son ouvrage *Hoe krijg je ze mee?*, Annemarie Mars décrit dix causes de résistance :

- **Doute face au changement** : on met en doute la nécessité du changement, on n'est pas d'accord avec la solution choisie ou on trouve que la voie empruntée n'est pas judicieuse.
- **Manque d'informations** : on a l'impression d'être tenu à l'écart des informations vitales sur le changement : 'Quelqu'un dit blanc, l'autre noir', 'Je ne comprends rien au plan', 'La vision semblait prometteuse sur papier, mais personne ne peut expliquer ce que cela signifie réellement pour nous'.
- **Incertitude quant à sa propre situation** : on craint que le changement nous soit défavorable, on a peur de ne pas être capable d'adopter la nouvelle méthode de travail ou de voir sa fonction perdre de l'importance.
- **Intérêts opposés** : l'impression générale est que le changement dégrade le statut, le pouvoir, la considération, la rémunération, le plaisir de travailler ou la pression du travail.
- **Méfiance vis-à-vis de la personne qui met en place le changement** : on doute des intentions de cette personne.
- **Échec de l'interaction** : la résistance est due à un problème d'interaction entre la personne qui gère le changement et le groupe cible. Lors d'une réunion sur le changement, celle-ci n'a par exemple pas donné l'occasion aux participants de s'exprimer et ils se sont détournés.
- **Malaise** : on ne se sent pas à l'aise avec la nouvelle méthode de travail.
- **Impact sur le quotidien** : le changement contrecarre souvent le travail quotidien qui doit également être effectué, ou le lieu de travail n'est temporairement plus accessible en raison d'un déménagement.

- **Maladies de jeunesse** : les nouvelles applications ont des bugs, le nouveau lieu de travail n'est pas encore bien aménagé, tout le monde n'est pas informé de la même façon,...
- **Blessure ancienne** : on a peut-être déjà assisté à d'autres changements au cours desquels les causes susmentionnées ont été gérées de façon plutôt maladroite sans y apporter de réelle solution. La 'blessure ancienne' peut à ce moment resurgir.

Certaines causes sont **faciles à désigner** et d'autres échappent aux radars, les rendant ainsi **plus difficiles à repérer**. Les causes latentes ne sont en général pas clairement exprimées. Ainsi, on ne dira pas 'je ne suis pas d'accord parce que je m'inquiète pour ma situation', mais on citera d'autres causes comme le doute face au changement ou le manque d'informations.

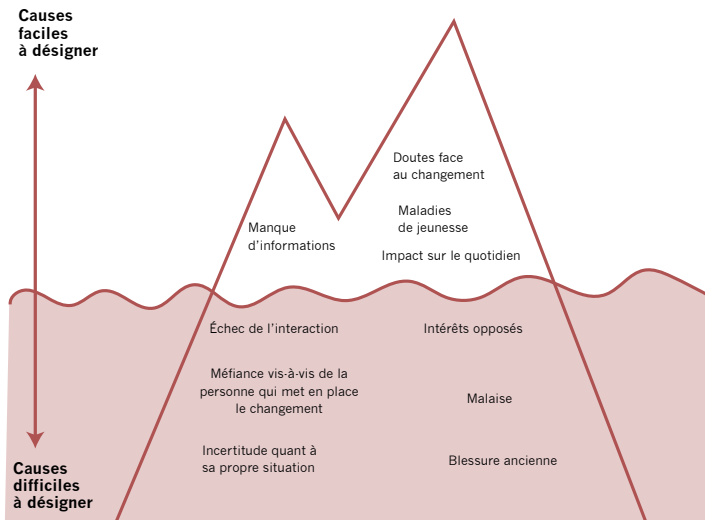



Figure 4 : Causes de résistance visibles et dans l'ombre⁴

Il est surtout essentiel de faire émerger la résistance et de **pouvoir en discuter**, même si ses causes restent dans l'ombre.

⁴ MARS, A., *Hoe krijg je ze mee?*, Van Gorcum, Assen, 2012, p.15



La communication à elle seule ne permettra pas de faire disparaître les attitudes négatives. Vous devez aussi prévoir des formations et du coaching, utiliser les moyens disponibles,... Vous pouvez également encourager l'ouverture au changement en tenant compte, dans les communications, des causes de la résistance.



- **Prêtez une oreille attentive** aux collaborateurs : quels intérêts sont remis en question ? Qu'est-ce qui les inquiète le plus ? En quoi le changement répond-il à leurs souhaits ?
- Veillez à rédiger vos communications en fonction des **sujets qui préoccupent** les collaborateurs et proposez **des solutions**.



Lors du trajet de changement **NOVO** du **SPF Sécurité sociale**, les chefs de projet ont remarqué qu'un des plus grands sujets d'inquiétude était lié à la disparition du restaurant. Un courrier personnalisé a été envoyé aux collaborateurs pour leur expliquer ce qui allait changer concrètement et leur donner des solutions alternatives pour leurs lunches.

Gérer la résistance

La résistance peut adopter bien des formes et parfois, le fait de se plaindre est même une habitude solidement ancrée dans la culture de l'organisation. Avant de réagir, demandez-vous à quelle forme de résistance vous avez affaire.

Attitude ou comportement ?

S'agit-il d'une résistance dans **l'attitude** (de la critique à la plainte) ou d'une résistance dans le **comportement** (en disant oui à ce qui est demandé, mais en ne le faisant pas) ? La première forme est visible, audible et perturbante, et bénéficie en règle générale d'une grande attention. La seconde est plus subtile et n'est pas toujours remarquée. Il n'est pas rare, dans le cas de la résistance exprimée dans l'attitude, que le problème n'est pas tant celui évoqué, mais se situe davantage au niveau des relations (ex : avec le dirigeant, le management,...).

Constructif ou destructif ?

Une **résistance constructive** est rationnelle, repose sur des arguments et est destinée à rectifier le tir pour mieux mener le changement. Les personnes qui adoptent cette forme de résistance se sont la plupart du temps impliquées dans le changement et ont une attitude critique positive. Cette résistance peut être particulièrement enrichissante car elle offre d'autres points de vue sur le changement.

Une **résistance destructive** est une résistance émotionnelle. Les raisons sont ici d'ordre personnel : des expériences antérieures, la méfiance, la crainte du changement,...



- N'assimilez **pas trop vite** certaines réactions à de la résistance, mais engagez le dialogue.
- **Ne réagissez pas à une résistance par une résistance !** Soyez ouvert aux nouvelles idées, demandez ce que cela signifie et prenez le temps d'y réfléchir. Si vous ne pouvez donner suite à la suggestion, expliquez convenablement et calmement pourquoi il en est ainsi.
- Veillez à stimuler **une attitude orientée solution**. Transformez l'énergie négative en énergie positive en demandant à vos interlocuteurs de remplacer le 'oui, mais...' par un 'oui, et...'. Ils verront ainsi les possibilités et ne seront plus obnubilés par les limitations.⁵
- Essayez d'**empêcher** vos interlocuteurs d'uniquement se concentrer sur leurs **sujets de plainte** en mettant l'accent sur ce qui va encore bien, ce qui peut être changé et amélioré, ce en quoi ils peuvent être utiles, leurs atouts, ce qui donne confiance pour changer, la première étape qui pourrait être réalisée.
- Vous sentez une résistance émotionnelle ? Laissez ces personnes vous **dire** ce qu'elles ont **sur le cœur**.
- Traitez la résistance d'une personne de façon individuelle : **parlez seul à seul** avec elle de sa résistance et de ce dont elle a besoin pour la faire fléchir.

⁵ Pour en savoir plus, consultez le livre *Ja, maar...huh? De techniek van het omdenken* de Berthold Gunster, A.W. Bruna uitgeverij, 2010.

- Lors d'une session de groupe, un participant ayant une résistance destructive peut vite monopoliser la discussion. Demandez à une autre personne du groupe si elle partage aussi cette opinion. Les différents membres pourront ainsi **nuancer** les avis de chacun.
- Si quelqu'un continue à saper le processus, vous pouvez **lui en toucher un mot**. Se plaindre sans cesse n'apporte rien à personne.

2. Rôle de la communication lors du changement

2.1. Communiquer pendant le changement

La communication joue un rôle capital dans les processus de changement. Revenons sur les sept couleurs du changement (point 1.1.4, p.16). Sur la base de celles-ci, il est possible d'attribuer **deux sens** à la communication : lors de processus de changement rationnels (changements bleus), on communique avant tout *sur* le changement, alors que dans les processus d'apprentissage et les changements spontanés (changements verts et blancs), la communication fait partie intégrante du processus d'apprentissage et d'attribution de sens (le changement se fait en effet à l'aide de la communication, de l'échange). Dans ce cas, on *communique* le changement. Toutes les autres couleurs font appel aux deux sens de la communication. La proportion varie d'une couleur à l'autre.

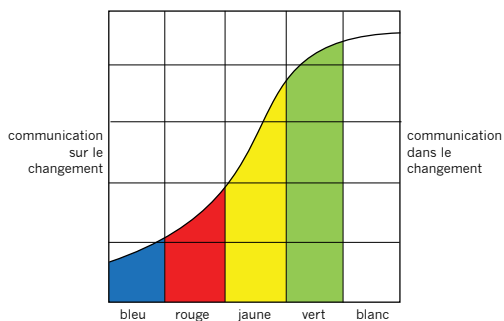


Figure 5 : La communication sur et dans le changement⁶

⁶ KOELEMAN, H., *Interne communicatie bij verandering*, Adfo Groep Amsterdam, 2013, p.120

2.1.1. Fonctions de la communication

La communication a plusieurs fonctions dans un processus de changement :

- **Inform**er les parties concernées sur le changement et sur l'influence de celui-ci sur leur travail.
- Créer une **base** pour le changement et **impliquer** les groupes cibles (voir point 3.3.2, p.55).
- **Motiver** les parties concernées, les **faire adhérer à la nouveauté** et les encourager à adopter le nouveau comportement.
- Permettre l'**interaction** et la **co-crédation** : organiser le dialogue afin de donner du sens au changement avec les parties concernées ou, toujours en collaboration avec elles, donner forme au futur changement.
- Déceler la **résistance** et en discuter.

2.1.2. Limites de la communication

Le rôle de la communication dans les trajets de changement est à la fois **sous-estimé** et **surestimé**.

D'une part, une communication bien organisée ne permet pas de sauver un trajet ou un projet mal préparé. Certains promoteurs du changement pensent qu'il suffit de fournir suffisamment d'informations aux personnes concernées pour les inciter à adapter d'elles-mêmes leur comportement. La réalité est cependant plus complexe. En règle générale, elles ne changent leur comportement que lorsqu'elles y sont poussées par une pression sociale et que la communication d'informations s'accompagne d'autres actions (voir points 1.2.1, p.20 et 3.4, p.61).

D'autre part, l'absence de communication ou une communication inadaptée peut faire échouer le processus de changement. Généralement, on ne réfléchit à la communication qu'une fois le plan de changement totalement prêt (voir point 2.2, p.32). On demande alors au service communication d'organiser une réunion de lancement et de rédiger une lettre d'information mensuelle. Et ni le dialogue, ni la participation, ni la communication ne sont mis à profit.

2.2. Lien entre l'approche du changement et l'approche de la communication

Dans un trajet de changement, il n'est pas rare que la communication et le changement soient confiés à deux personnes ou services différents. Il y a une équipe projet, un groupe de pilotage ou un groupe de travail responsable du changement, et l'un d'eux doit en plus se charger de la communication. En outre, le service communication se plaint souvent 'd'être impliqué trop tard dans le processus'.

Monica Wigman montre comment la position de la communication peut varier **d'une approche ad hoc à une approche intégrée**.

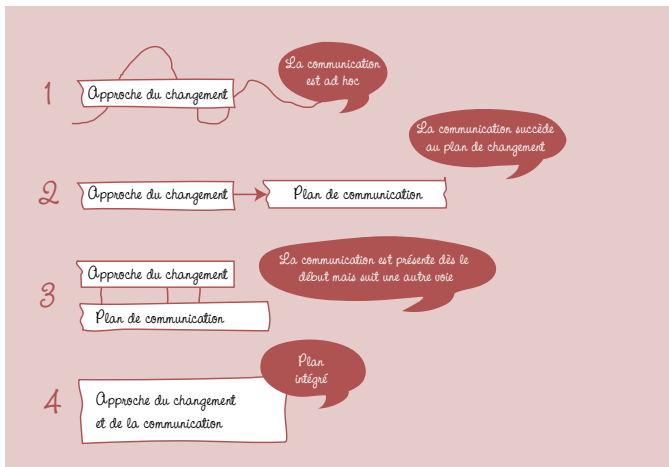


Figure 6 : Le lien entre un plan de changement et un plan de communication⁷

Dans le premier cas, une approche du changement prévoit une communication ad hoc, spécialement élaborée pour le changement (1). Dans la deuxième variante, on développe un projet de changement à huis clos pour ensuite prendre contact avec le service communication afin de le charger d'établir et de mettre en oeuvre un plan de communication (2). La troisième approche prévoit d'impliquer le service communication plus tôt (il y a des réunions de collaboration et des étapes sont définies ensemble),

⁷ WIGMAN, M. *Regel jij het draagvlak*, Uitgeverij De Communicatiepraktijk, 2011, p.84

mais la communication et l'approche du changement restent deux entités distinctes (3). La communication est de préférence intégrée dans l'approche du changement (4). Comment la communication contribue-t-elle à atteindre les objectifs de changement ? En quoi consiste le changement ? Comment et quand impliquer les collaborateurs ? Nous abordons ces différentes questions dans la partie 3 (p.37).



- Analysez **la vision partagée** avec le chef de projet, le responsable du changement et l'équipe de projet. Comment l'approche en matière de communication se situe-t-elle par rapport à la stratégie de changement ? Quelle est la stratégie de changement choisie (voir point 3.2.5, p.48) ? Comment collaborer de façon optimale ? Faites ensemble une analyse des groupes cibles, du changement,... dans le but d'élaborer un plan de changement intégré auquel tout le monde participe (voir partie 3, p.37).

2.3. Rôle du service et du collaborateur communication dans le processus de changement


La réussite de la communication repose sur plusieurs acteurs : le sponsor, l'équipe projet, les dirigeants et le service communication. Les collaborateurs ont aussi leur part de responsabilité : ils doivent s'informer, donner leur input lorsque leur participation est sollicitée, adhérer au changement. Il faut bien évidemment que le climat de communication au sein de l'organisation le permette.

Nous expliquons brièvement ci-dessous le rôle et la responsabilité du service communication et de ses collaborateurs dans un processus de changement.

2.3.1. Rôle du service communication

Selon Erik Reijnders⁸, le **service communication** est en règle générale malheureusement confiné au **rôle d'instrument** dans

⁸ REIJNDERS, E., *Drie nieuwe rollen voor communicatiedirecties, article issu de 'De Factor C als organisatieverandering', RVD-Communicatiereeks, nr.8, 2007, p.21*



les processus de changement : concevoir une brochure, placer un message sur l'intranet, écrire un article,... Alors que d'après lui, il a trois autres rôles :

- **Développeur de processus** : le service communication est impliqué dès le début du trajet de changement et participe à sa mise en forme. À quelle partie du processus impliquer les groupes cibles ? Quand et comment prévoir des moments d'interaction et de dialogue ?
- **Facilitateur** : il veille à faciliter le dialogue et l'interaction : workshops, focus groups, séances de brainstorming,... Il accompagne avec des méthodes accueillantes.
- **Coach en communication** : il accompagne les collaborateurs dans leurs actions de communication (présentation, workshops). Il fournit ici uniquement des conseils et un accompagnement professionnel.

Reijnders attire l'attention sur le fait que pour assumer ces trois rôles, le collaborateur communication doit posséder d'autres compétences : conseiller, accompagner des groupes, coacher, motiver, écouter,... Or, tous n'ont pas de l'expérience dans ces domaines.



Comme dit plus haut (voir point 1.1.3.6, p.14), les **dirigeants** jouent un rôle crucial dans la communication sur le changement. Le service communication peut les **soutenir et les coacher** de différentes manières :

- Investissez dans **les qualités communicatives** des dirigeants (compétences narratives, entretiens de feedback, techniques de présentation, techniques de réunion,...). Faites-le en continu et pas uniquement juste avant un grand changement.
- Investissez dans **le leadership authentique** : des aptitudes comme savoir prêter une oreille attentive aux collaborateurs, les motiver et les inspirer sont aussi importantes qu'une bonne connaissance des règles et processus.
- Donnez aux dirigeants suffisamment d'**informations** sur le changement afin qu'ils puissent anticiper les questions et

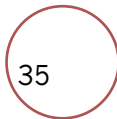
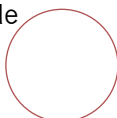
inquiétudes des collaborateurs.

- Si possible, **impliquez les dirigeants** dans le changement.
- Veillez à ce que les dirigeants soient **convaincus** de l'amélioration qu'apporte le changement dans leur équipe et l'organisation. Insistez sur ces améliorations et argumentez-les.
- Assurez-vous que les dirigeants aient **la possibilité de transmettre les suggestions** de leur équipe au management ou à l'équipe projet. Pour ce faire, créez des opportunités ou prévoyez les canaux adéquats.
- Aidez les dirigeants à **transposer** le changement à la situation spécifique de leurs collaborateurs.
- Veillez à ce que les messages oraux du dirigeant soient diffusés via **les canaux de communication interne**.
- Proposez **une boîte à outils** pratique pour la communication ou un trajet de coaching.

2.3.2. Rôle du collaborateur communication

Votre rôle en tant que **collaborateur communication** lors d'un processus de changement est bien évidemment lié à votre champ d'action. En outre, toute une série d'éléments ne relèvent pas uniquement de votre responsabilité, mais impliquent également le chef de projet, les dirigeants,... Définissez à l'avance avec le chef de projet, le responsable du changement et le management les rôles que vous pouvez et souhaitez assumer durant le trajet. Voici un aperçu de tâches que vous pouvez (co-)gérer :

- Créer les **conditions** pour une bonne communication (une infrastructure de communication adéquate et une culture de communication ouverte).
- Développer une **stratégie de communication** lors du changement : l'orientation, le message stratégique, la liste des principaux acteurs et leur degré d'implication dans la communication, les actions de communication,...
- Se charger de la communication **descendante** sur le changement : messages, présentations, réunions,...
- Se charger de la communication **ascendante** sur le changement : écoute, enquête, renvoi des signaux,...



- Fournir des **informations claires**, accessibles et lisibles sur la raison du changement, les avantages, le comportement attendu,...
- Soutenir la communication **qui a pour but d'amener les changements** (soutien du management, de l'équipe de projet et des dirigeants) : concertation, dialogue, mise au point, conflit et échange,...
- Continuer à **attirer l'attention** sur la communication lors du processus de changement.
- Pour les organisations dans lesquelles de nombreux changements ont lieu simultanément : fournir un **aperçu** aux collaborateurs (quel est le lien entre les différents projets ?).



- **Discutez** à l'avance avec l'équipe projet, le chef de projet et le management **des rôles** que vous pouvez et voulez assumer. Il importe que ceux-ci soient clairement définis.
- **Restez à votre place** : ne vous effacez pas (soyez déterminé si vous avez quelque chose à ajouter), mais ne surestimez pas non plus votre rôle (vous n'êtes pas responsable de tout le processus de changement).
- Veillez à avoir **le soutien du management**. De nombreux responsables communication trouvent qu'il est difficile de convaincre le management de leur vision. Comment gagner sa confiance afin qu'il tienne compte de vos conseils ? Vous devez jouir d'une certaine réputation et créer un climat de confiance. Ensuite, présentez de bons arguments : pourquoi votre approche portera-t-elle ses fruits ? Quels sont les risques si l'on adopte une autre approche ? En résumé : préparez bien votre sujet, soumettez-le éventuellement d'abord aux collaborateurs, dirigeants, ... Renseignez-vous auprès d'autres organisations pour voir comment elles s'y prennent,...
- **Ne restez pas assis derrière votre bureau** : promenez-vous dans les couloirs, rendez visite aux équipes, discutez avec les dirigeants, joignez-vous à la table d'autres collègues sur le temps de midi, ... Vous resterez ainsi au courant de ce que le personnel pense et dit du changement.

- Posez de temps en temps **des questions critiques constructives** à l'équipe de projet et au management ('Faisons-nous toujours ce que nous avons prévu?'), pour veiller à ce qu'ils ne perdent pas de vue la stratégie de changement et la perspective des collaborateurs et/ou des citoyens. Ici aussi, confiance et bonne réputation sont indispensables.

3. Élaborer une approche pour le changement et la communication

Dans cette partie, nous décrivons le processus ainsi que plusieurs aides pratiques pour élaborer un plan de changement et de communication. Avant toute chose, il importe que les collaborateurs communication soient dès le début impliqués dans le processus de changement afin que les actions de communication soient en totale cohérence avec la stratégie de changement.

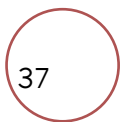
Le processus proposé compte six étapes, toutes expliquées ci-après :


1. Détecter le changement
2. Mettre en œuvre le changement
3. Étudier les groupes cibles
4. Élaborer le plan d'action
5. Exécuter le plan
6. Ancrer et évaluer la communication



3.1. Détecter le changement

Un processus de changement ne jaillit pas de nulle part. Vous pouvez constater que des changements s'opèrent **tout autour** de l'organisation : des changements dans la politique stratégique,





de nouvelles questions et exigences des citoyens, de nouveaux développements techniques,... L'organisation se rend compte que son ancienne méthode de travail ne répond plus aux attentes.

Il se peut également que le changement voit le jour **au sein même de l'organisation** : les collaborateurs ne sont plus satisfaits de la façon dont ils travaillent et font savoir qu'ils veulent travailler autrement.

Parfois aussi, le changement peut être **imposé** (ex : par les politiques) ou initié suite à une **crise** (ex : un scandale).



- **Observez et écoutez** votre environnement : que se passe-t-il et à quoi l'organisation doit-elle réagir ? Cette observation peut se faire de différentes manières : suivi des tendances, organisation d'enquêtes auprès des clients, focus groups avec des clients et des partenaires, séances de brainstorming... Prévoyez un système qui vous permette de tenir à jour ces informations.
- **Écoutez** les collaborateurs. Y a-t-il des choses qu'ils voudraient changer dans l'organisation ? Instaurez un climat qui permette de capter les signaux sur le lieu de travail. Faites en sorte qu'il soit possible de proposer des suggestions au management, encouragez les nouvelles idées, impliquez les collaborateurs dans le plan de management,... (voir également point 3.3.1.)



*Le 3 octobre 2013, la **DG Personnes handicapées** (SPF Sécurité sociale) a rassemblé 250 personnes handicapées, fonctionnaires et professionnels du secteur dans le cadre de l'événement '**Touché**'. Le but était d'offrir un meilleur service aux personnes avec un handicap. Lors de cette journée, les participants ont échangé leurs idées et expériences et ont appris à connaître la réalité de chacun. Les discussions ont débouché sur des propositions et souhaits concrets : la création d'un guichet unique pour tout ce qui a trait au handicap, des textes administratifs plus compréhensibles et plus simples, une plus grande uniformité des*

évaluations médicales,... Les réactions des citoyens ont incité la DG Personnes handicapées à mettre en place des projets internes d'amélioration.

3.2. Mettre en œuvre le changement

Une fois la nécessité de changer détectée, commencent alors la phase diagnostique et le processus de changement proprement dit. Avant de pouvoir induire un changement, il est indispensable d'étudier la situation : quel est le contexte du changement ? Que voulez-vous atteindre ? Qui va jouer un rôle et quelle stratégie a été choisie ? Si vous avez bien défini ces éléments, vous pourrez baser votre communication sur ceux-ci.

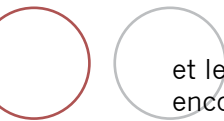


- Pour cet exercice de réflexion, faites appel aux **bonnes personnes**. Dans tous les cas, vous devez réunir le chef de projet, le responsable du changement, l'équipe de projet et le commanditaire/sponsor. Vous pouvez aussi convier une ou deux personnes critiques mais constructives, les dirigeants impliqués, quelques collaborateurs enthousiastes,...

3.2.1. Comprendre le changement

Analysez d'abord le changement en question ainsi que son contexte. Répondez aux questions suivantes :

- Qu'allons-nous changer ?
- De quel type de changement s'agit-il ? (voir point 1.1.2, p.9)
- Quel est le contexte du changement ?
- D'où partons-nous ?
- Quelle est l'urgence du changement ? Pourquoi changer maintenant ?
- Que veut atteindre l'organisation ?
- En quoi le changement contribue-t-il à la stratégie de l'organisation ? (C'est important ! Ce lien est souvent implicite)



et les collaborateurs se demandent alors pourquoi ils doivent encore changer.)

- Qu'est-ce que l'organisation a à y gagner ? Et qu'y perd-elle si le changement n'est pas mis en place ?
- Comment remarquez-vous que des progrès sont réalisés ?



- Une **analyse SWOT** peut vous aider à recenser les points forts, les points faibles, les opportunités et les menaces. Commencez d'abord par une analyse sur le changement avant de l'orienter sur la communication.
- L'**analyse SOAR** est une variante de l'analyse SWOT et se concentre davantage sur l'avenir et les opportunités, les ambitions et les résultats souhaités du changement.
- Pour légitimer les raisons du changement, posez-vous la **question** suivante : '**En quoi est-ce un problème ?**'. Cette approche vous permettra de traduire des problèmes organisationnels en problèmes de performance. Par exemple, au problème organisationnel 'Nous ne partageons pas assez nos connaissances' est lié le problème de performance 'Nous réinventons trop souvent l'eau chaude. Nous sommes donc moins efficaces et les projets durent plus longtemps'.
- Cherchez les **avantages du changement**, tant pour l'organisation que pour les différents groupes cibles.

3.2.2. Comprendre l'ampleur du changement

Pour définir l'ampleur du changement, répondez aux questions suivantes :

- Pourquoi faut-il faire autrement ?
- Qu'attendons-nous du/des groupe(s) cible(s) ?
- Quels comportements souhaités le groupe cible doit-il adopter pour concrétiser le changement ?



- **Imaginez** que vous avez réussi à mener à bien le changement. À quoi ressemble cet avenir 'amélioré' ? À quoi ressemble l'organisation ? Soyez concret. Que font les groupes cibles, d'après vous ? Quel comportement adoptent-ils ?
Exemple : que signifie 'accroître l'orientation client' dans la pratique ? Par exemple : accueillir chaque client avec le sourire.

3.2.3. Comprendre les acteurs

Les questions suivantes vous aident à identifier les acteurs concernés par le changement (ou parties prenantes) :

- Quels acteurs dans l'organisation (et éventuellement en dehors de celle-ci) sont impliqués dans le changement ?
- Quelle est leur influence ?



- Servez-vous d'une **analyse du champ de force** pour déterminer toutes les parties prenantes et leur degré d'implication dans le projet.

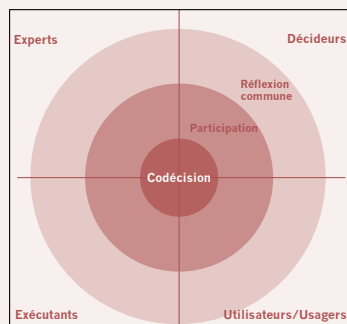


Figure 7 : Analyse du champ de force en fonction du facteur C⁹

9 <http://www.communicatierijk.nl/vakkennis/ff/factor-c/inhoud/krachtenveldanalyse>

- Dressez une liste de tous les acteurs ayant un rôle dans le changement. Pensez par exemple au commanditaire, au middle management, aux responsables d'équipe, aux membres de l'équipe projet, aux utilisateurs, aux clients, aux syndicats, aux partenaires, aux tiers (comme les groupes d'action, les médias),...
- Classez-les sur le diagramme en fonction de leur rôle et de leur implication.
 - **Les décideurs** ont une influence directe sur l'orientation du changement et fixent les priorités.
 - **Les experts** influencent le changement de par leur expertise.
 - **Les exécutants** créent un cadre propice au changement et ont un rôle opérationnel.
 - **Les utilisateurs** sont ceux qui, en fin de compte, devront fonctionner avec ce changement.

Plus l'acteur se trouve au centre du diagramme, plus forte est son implication.

- Tirez vos conclusions : qu'est-ce qui vous frappe ? Quelle vision les acteurs ont-ils du projet ? De qui attendez-vous un certain soutien ou, au contraire, de l'opposition ? Quels acteurs sont indispensables au projet et ont une forte influence ? Ont-ils de bonnes aptitudes de communication ? Peuvent-ils jouer un rôle dans la communication du projet ?
- Vous pouvez également vous servir d'une **matrice** pour relier l'importance d'une partie prenante et son influence sur le projet.

	Très influent	Assez influent	Peu influent	Pas influent
Très important	<i>Acteur 1</i>			
Assez important			<i>Acteur 2</i>	
Peu important				
Pas important				<i>Acteur 3</i>

3.2.4. Comprendre l'approche du changement et la stratégie de communication

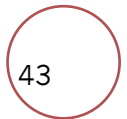
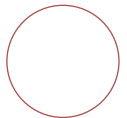
Il est important que la stratégie de communication s'inscrive dans la stratégie générale du changement.

Au point 1.1.4 (p.16) nous avons répertorié les stratégies de changement sur la base de sept couleurs, chacune d'entre elles représentant une autre vision du changement. Chaque stratégie requiert une communication adéquate. S'agit-il d'une crise qui nécessite une communication rapide descendante ? A-t-on suffisamment de temps pour une approche participative impliquant les collaborateurs et les parties prenantes ?



- Déterminez **la couleur du changement**.
- À quelle **stratégie de communication** correspond-elle ?

Le tableau ci-dessous reprend brièvement les sept couleurs et aborde la stratégie et les moyens de communication par couleur.



	Stratégie du pouvoir	Stratégie planifiée	Stratégie de la négociation
<i>Visant à</i>	Réagir rapidement à une crise dans une méthode descendante	Atteindre un résultat fixé à l'avance dans un processus rationnel	Regrouper les intérêts des dirigeants
<i>Cœur de l'approche</i>	Contrainte	<i>Axé sur les processus</i>	Négociation
Communication			
<i>Angle d'approche</i>	Vendre	Convaincre	Donner et prendre
<i>Objectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendre le message stratégique • Annoncer clairement la suite des événements et expliquer la raison de l'urgence et de la nécessité 	<ul style="list-style-type: none"> • La connaissance induit une attitude et ensuite un comportement • Diminuer la résistance en informant 	<ul style="list-style-type: none"> • Influencer le comportement sur la base d'une convergence des intérêts • Gagner l'acceptation et le soutien • Clarifier le processus
<i>Qui</i>	Le top management	<ul style="list-style-type: none"> • Le management • Le chef de projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Le manager du changement est accompagnateur de processus • Les bonnes personnes (décideurs) • Les personnes bien considérées
<i>Quoi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Les évolutions tout autour de nous nous forcent à rapidement changer • Voici les valeurs qui sont en vigueur au sein de l'organisation et voici celles qui ne le sont plus 	Accent sur le contenu : l'objectif, l'utilité et la nécessité, la perspective, les résultats	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité de changer, objectifs, solutions alternatives, aucune solution • Cadres et règles • Cela prend du temps, mais c'est fait avec prudence

Stratégie du développement/ de l'interaction	Stratégie de la récompense	Stratégie de l'apprentissage	Stratégie de la transformation
L'interaction et la co-création	Séduire et motiver au moyen de récompenses et de pénalités	Les organisations changent grâce à la capacité d'apprentissage croissante du personnel	Créer un mouvement et faciliter le changement en tant que processus autonome
Co-création	Récompenses/ pénalités	Apprentissage	Donner du sens
Guider	Motiver	Faciliter	Créer un dialogue
<ul style="list-style-type: none"> • Guider, coacher, faciliter, écouter • Veiller à ce que les initiatives de l'organisation puissent être développées • Partager horizontalement les nouveaux développements et les résultats intermédiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Changer le comportement grâce à des incitants externes • Stimuler à l'aide d'actions enthousiasmantes, normaliser, motiver • Faire preuve de clarté sur les récompenses et pénalités 	<ul style="list-style-type: none"> • Encourager le fait que les collaborateurs veulent apprendre et expérimenter • Permettre l'apprentissage, faire l'expérience, découvrir grâce au dialogue 	<ul style="list-style-type: none"> • Communiquer = interagir = changer • Donner soi-même du sens et découvrir des modèles
Tout le monde	<ul style="list-style-type: none"> • Le service d'encadrement P&O • Le dirigeant direct 	<ul style="list-style-type: none"> • Les collègues • Les chefs informels • Les coaches 	Toute personne qui a quelque chose à dire
<ul style="list-style-type: none"> • Parler de l'avenir de l'organisation avec des équipes mixtes • Les améliorations et modernisations sont possibles • On peut faire des erreurs 	Les attentes des collaborateurs (<i>'What's in it for me?'</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Mystère autour du contenu • Tendre un miroir : processus • Enthousiasmer via l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • Les faits (sans interprétation prémâchée) • Des images, des contes et des histoires • D'autres paradigmes (pour aider à recadrer)

	Stratégie du pouvoir	Stratégie planifiée	Stratégie de la négociation
<i>Quand</i>	Rapidement	<ul style="list-style-type: none"> Après avoir clôturé une phase de projet Juste avant l'exécution et en cas de résistance 	<ul style="list-style-type: none"> Au début, communiquer expressément avec les acteurs directement concernés (l'avant-garde) Ensuite, communiquer de façon plus large et gagner le soutien de toute l'organisation
<i>Formes</i>	Annonce, médias classiques (lettre d'information, e-mail,...) et concertations	Plusieurs médias en parallèle (à sens unique) : lettre d'information, brochure, vidéo, posters, tableaux de progression, infographies,...	Sondage, concertation formelle et informelle, séances de travail, séances de négociation, moments de participation, blogs, groupe de pression, webinaires, médias influents,...

Tableau 2 : Stratégie de changement et de communication¹⁰


Dans la description ci-dessus, la communication dépend de la stratégie de changement choisie. Mais, inversement, la communication (avec ses possibilités et ses limites) peut elle aussi influencer le choix de la stratégie. Une organisation sans infrastructure de communication vers le management ne se prête pas aux changements oranges ou blancs qui reposent sur les initiatives de divers acteurs de l'organisation. De même, une

¹⁰ Basé sur KOELEMAN, H., *Interne communicatie bij verandering*, Adfo Groep, Amsterdam, 2013, p.117-147

Stratégie du développement/ de l'interaction	Stratégie de la récompense	Stratégie de l'apprentissage	Stratégie de la transformation
<ul style="list-style-type: none"> • Durant une plus longue période • Lorsque l'initiative des collaborateurs a été entendue 	<p>Juste avant le changement de comportement souhaité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durant les phases d'apprentissage où l'on passe de compétent inconscient à incompetent conscient • Également quand on passe d'incompétent conscient à compétent conscient 	<p>Lorsqu'il existe un besoin</p>
<p>Concertations, médias sociaux internes, conférences, webinaires, monitoring,...</p>	<p>Communication individuelle : entretiens individuels, instruments personnalisés, cadeaux,...</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formations, simulations de jeu, intervision • Discussions, formes de feedback et partage des connaissances • Communication via le 'groupe formé', en plus des médias internes, précurseurs positifs, on ne sait pas ce que l'on rate,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Réunions en open space, discussions de groupe, séances de brainstorming • Focus groups avec les clients • Médias sociaux

organisation où les leaders informels et les leaders d'opinion ne disposent pas d'une plateforme pour échanger idées et avis, est moins encline au changement jaune. S'il n'y pas de culture de feedback au sein de l'organisation, le changement vert est plus difficile à mettre en place.

Dans la pratique, lorsque les responsables communication sont impliqués trop tard dans le processus de changement et n'ont pas – ou ont très peu – d'influence sur le choix de la stratégie, ils veulent généralement séparer la couleur des actions de communication de celle de la stratégie de changement. Le collaborateur communication essaie alors de compenser au moyen



de la communication ce qui, selon lui, ne fonctionne pas dans la stratégie. Or, il est primordial que les actions de communication soient en accord avec la couleur du changement. C'est pourquoi il est essentiel de réfléchir à la stratégie de communication dès le début du processus de changement.

3.2.5. Comprendre le message stratégique

Le message stratégique constitue le fil rouge de la communication sur le changement. Il comprend les éléments essentiels qui devront occuper une place centrale dans la communication :

- Pourquoi ce changement ?
- Quel est notre objectif ?
- Quelle voie envisageons-nous d'emprunter ?

Contenu

Le message stratégique ne doit ni être un document de politique détaillé ni un slogan publicitaire. Il doit être adapté au quotidien du/des groupe(s) cible(s). Mettez-vous à leur place et adoptez leur perspective. Que pensent-ils du changement ? Quelles questions se posent-ils ? Quels doutes ont-ils ? Que leur inspire le changement ? Vous pouvez convier une partie ou tout le groupe cible à cet exercice (voir point 3.4, p.61, pour savoir comment s'y prendre).

Une fois que vous avez défini les priorités du groupe cible et les éléments centraux de votre communication, il ne vous reste qu'à assembler ces éléments.



- Pour réussir à construire un message stratégique sur la base de ces éléments, vous pouvez utiliser la structure **'voici - car - donc'**. 'Voici' introduit la vision ou la raison pour laquelle il faut être au courant, 'car' fournit l'explication, les faits, les arguments, et 'donc' amène la conclusion, l'action.
- Pour s'assurer que le message stratégique du changement réponde bien aux questions que se pose votre groupe cible, utilisez **la méthode de questions/réponses** :

- Avec un marqueur, séparer une feuille de flipchart en deux.
- Du côté gauche de la feuille, notez les questions, doutes et avis sur le changement. Utilisez la forme 'je' pour vous forcer à bien vous mettre à la place du groupe cible. C'est le côté réservé aux questions (ou critiques).
- Réfléchissez ensuite point par point aux réponses que le changement apporte à ces questions et critiques. Notez les réponses sur le côté droit de la feuille.
- Vérifiez que tous les points 'critiques' sont résolus. La réponse apporte-t-elle une solution à la question ? Manque-t-il des informations ? Qu'en est-il des émotions ? Les collaborateurs vont-ils perdre des choses dont l'équipe de projet n'a pas suffisamment tenu compte ?



Le service Maatschappelijke Ontwikkeling (Développement social) de la commune de **Dordrecht** aux Pays-Bas a rédigé un **message stratégique** pour expliquer sa nouvelle méthode de travail à la suite de mesures d'économie. Découvrez leur message en cliquant sur ce lien :

http://www.bewonersaanzet.nl/wijkensites.dordrecht/up/ZkpaaldJuU_20120126_Kernboodschap_MO_nieuwe_stijl_versie_DEF.pdf

Forme

Le message stratégique est formulé de façon claire et explicite. Le langage utilisé doit correspondre à celui du groupe cible.



- 'Comment l'expliqueriez-vous à un ami ?'. Cette question toute simple vous aidera à expliquer le changement de manière concise et simple, sans jargon managérial.
- Une image en dit plus que mille mots. Servez-vous d'une infographie, d'un dessin, d'une image forte,... pour refléter l'essence du changement.

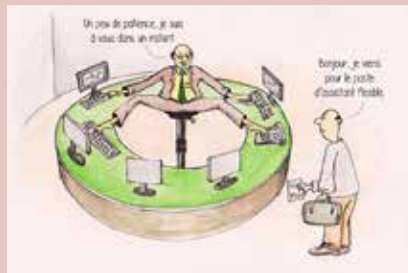
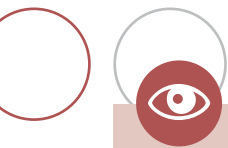


Figure 8 : Faire plus avec moins¹¹

3.3. Analyser les groupes cibles

Le point 3.2.3 (p.41) vous a aidé à identifier les acteurs du changement et à comprendre leur degré d'importance et d'influence. Cette phase va maintenant vous permettre d'étudier les besoins de vos groupes cibles et de déterminer la façon dont vous voulez les impliquer dans le processus de changement.

3.3.1. Étudier les groupes cibles

Répondez aux questions suivantes :

- Que pensent vos groupes cibles du changement ?
- Quelle est leur relation avec la personne qui introduit le changement ?
- Que savent-ils déjà du changement ?
- Sont-ils capables de changer et sont-ils disposés à le faire ?
- Quels intérêts sont remis en question ? (voir point 1.2.4, p.25)
Qu'est-ce qui préoccupe vos groupes cibles ?
- Qu'est-ce qui les motive ? De quoi ont-ils besoin pour changer leur comportement ?

Cette étude des groupes cibles nécessite de dialoguer avec eux,

¹¹ Fedra (<http://www.fedra.belgium.be/fr/mon-opinion/cartoon/d/detail/en-faire-plus-avec-moins>), mardi 6 mai 2014

mais exige aussi une grande empathie de la part de l'équipe de projet.



1. **Discutez** du changement avec vos groupes cibles et **écoutez** ce qu'ils ont à dire. Ils pourront vous fournir des informations très précieuses :

- Que pensent les collaborateurs, les clients ou les parties prenantes du changement ?
- Qu'est-ce qui se passe bien ? Qu'est-ce qui ne va pas ?
- Qu'est-ce qu'ils ne comprennent pas bien ?
- Faut-il davantage communiquer ? Ou moins communiquer ?

Les groupes cibles se rendront compte qu'on les écoute, qu'il y a une reconnaissance de leur rôle dans le changement et que l'équipe projet et le management sont prêts à les entendre.

Utilisez cet input sans créer de faux espoirs. Veillez à bien cadrer chaque moment d'écoute : précisez l'objectif, ce dont vous allez parler, ce à quoi vous vous attendez, ce que vous allez faire de l'input.

N'oubliez surtout pas de donner du feedback et ce, à deux niveaux :

- Sur ce que vous avez entendu : les questions, les inquiétudes, les impressions des participants.
- Sur ce que vous allez faire de ces informations : sur la base de quels critères allez-vous traiter ou non les choses que vous avez entendues ? Quelles sont les choses qui répondent à ces critères ? Et quelles sont celles dont vous allez vous servir pour le changement, la stratégie, les moyens ?

Vous trouverez ci-dessous quelques exemples d'**instruments d'écoute**. Pour bien choisir le vôtre, tenez compte d'un certain nombre de facteurs tels que la taille de

l'organisation, la nature du changement, le budget, les possibilités...

- **Allez vous-même chercher les informations :** soyez curieux et posez des questions ouvertes aux collaborateurs sur leur avis sur le changement, comment ils se sentent au travail,... Les questions ouvertes vous permettront d'en savoir plus !
- **Organisez un focus group :** rassemblez votre groupe cible dans un groupe de discussion. Veillez à créer un climat de confiance qui incite les collaborateurs à donner leur avis.
- **Désignez des antennes dans l'organisation :** chargez des collaborateurs (extérieurs à la hiérarchie et de fonctions diverses) d'écouter et de relayer. Donnez-leur quelques instructions simples sur ce que vous attendez d'eux et veillez à ce qu'ils aient un moyen pratique pour transmettre les renseignements recueillis : un format, une plateforme, une caméra,... Réunissez-vous régulièrement et demandez-leur de sonder des aspects spécifiques auprès de leur entourage. Cette technique est particulièrement recommandée dans les organisations décentralisées, pour savoir ce que les collaborateurs ressentent : que disent-ils du changement ? Le voient-ils de façon positive ? Négative ? Neutre ? Les laisse-t-il indifférents ?
- **Organisez des road shows, des séances de 'questions sans tabou', des échanges sur le changement :** organisez des événements où vous invitez les collaborateurs à poser des questions sur le changement au management, au chef de projet ou au responsable du changement. Pas besoin de mettre les petits plats dans les grands : une table, un présentateur et un orateur suffisent.
- **Organisez une permanence** (par chat, par téléphone, en personne) : convenez d'une permanence avec le management, le chef de projet ou le responsable du changement au cours de laquelle tout le monde peut leur téléphoner, chatter avec eux ou passer les voir. Veillez à ce que cette permanence soit accessible à tous.

- **Recueillez les questions et remarques de manière structurée** (ex : au moyen d'un formulaire que les membres de l'équipe projet peuvent compléter). Cherchez des réponses aux questions et remarques et servez-vous-en pour votre communication (ex : en adaptant l'intranet) ou votre plan de changement.
- **Faites un monitoring** des médias sociaux (ex : à l'aide d'un outil en ligne). Suivez ce qui se dit sur Facebook, Yammer, Twitter et les autres médias sociaux. Lisez les blogs et visitez les forums.
- **Inscrivez 'les signaux de l'organisation' comme point permanent à l'ordre du jour de l'équipe projet** : Quels sont les bruits de couloir ? Qu'a-t-il été dit durant les activités ? Que dit-on du changement ?



- **Cherchez** ce que les collaborateurs ne racontent pas. Soyez curieux et posez des questions ouvertes.
- N'entendez pas uniquement ce que vous voulez entendre, mais **soyez ouvert** aux autres avis, aux résistances,...
- Organisez ces **moments d'écoute** à intervalles **réguliers**, planifiez-les (ex : pendant des réunions, monitoring en ligne dans votre agenda).
- **L'expert en communication ne doit pas être le seul à écouter**. Impliquez également l'équipe projet et le management.
- Comparez l'avis du collaborateur à celui du client, des partenaires, du monde extérieur,... pour avoir **une idée plus globale** de la situation.
- **Utilisez cet input**, sans pour autant créer de faux espoirs. Donnez toujours du feedback.
- **Montrez que vous écoutez** en employant des phrases comme 'J'ai entendu dire...', 'J'ai cru comprendre que vous...'

2. Si vous ne pouvez pas dialoguer directement avec votre groupe cible, essayez de vous mettre à sa place **en créant des 'personnages'**, des profils fictifs de membres types du groupe cible. Faites-le de préférence avec l'équipe projet. Pour ce faire :

- Imaginez-vous appartenir au groupe cible.
- Pensez à un membre type du groupe cible et décrivez-le de façon aussi réaliste que possible : nom, fonction, sexe, âge, hobbies, situation familiale, expérience professionnelle, place dans l'organisation,...
- Déterminez la position de votre personnage fictif par rapport au changement. Décrivez ce qu'il sait, ce qu'il en pense, comment il se comporte. Que fait-il déjà à l'heure actuelle pour mener à bien ce changement ? Qui peut l'aider et de quoi a-t-il besoin pour changer ? Quelles sont les premières étapes qu'il peut facilement franchir pour contribuer à la mise en place du changement ? Quels sont ses atouts, qualités, points forts que vous pouvez mettre à profit ?
- Imaginez sa réaction face à la communication sur le changement. Où et par le biais de quels canaux pouvez-vous communiquer avec lui sur le sujet ? Avec qui parle-t-il de ce changement ? Où cherche-t-il des informations s'il veut en savoir plus ?
- Essayez de formuler les arguments comme le ferait votre groupe cible, pour coller un maximum à sa situation.
- Vous pouvez aussi vous représenter physiquement vos personnages, en dessinant leur portrait, en créant un *moodboard* ou en réalisant un collage,...
- Décrivez votre personnage, ses besoins, ses possibilités.



Sonia a 46 ans et travaille depuis 20 ans à l'accueil du SPF Personnel et Organisation . Elle habite à Sint-Niklaas, est mariée et a deux enfants. Elle est active dans la vie associative et essaie d'aller nager une fois par semaine. Sonia trouve que le déménagement du SPF P&O est en soi une bonne idée, mais ce changement la tracasse : 'Le SPF P&O aura-t-il encore son

propre accueil ?', 'Est-ce que j'aurai de nouveaux collègues ?', 'Mes tâches vont-elles changer ?', ' Serai-je capable de me servir du nouveau système téléphonique ?',... Elle en parle souvent avec ses collègues. Elle aimerait que sa chef puisse répondre à ses questions. Elle serait en outre rassurée si elle pouvait déjà visiter le nouveau bâtiment et l'accueil, et rencontrer ses futurs collègues.

3. L'échelle de changement de comportement

Pour exprimer visuellement l'attitude des groupes cibles face au changement, placez ceux-ci sur 'l'échelle de changement de comportement' (voir point 1.2.1, p.20). Analysez pourquoi ils adoptent telle ou telle attitude : quelles obstacles et résistances rencontrent-ils ? Comment les aider ?

Regroupez ensuite les groupes cibles en fonction de :

- Leur position face au changement souhaité (voir point 1.2.1, p.20)
- Les obstacles qu'ils rencontrent (voir points 3.3.1, p.50 et 3.4.1, p.61)
- La vitesse d'adoption : innovateurs, premiers adeptes, majorité précoce ou tardive, retardataires (voir point 1.2.3, p.24)
- Leur profil : décideurs, prescripteurs, exécutants, utilisateurs (voir point 3.2.3, p.41)

3.3.2. Impliquer les groupes cibles

À ce stade, vous avez défini vos groupes cibles et vous connaissez leur point de vue sur le changement. Impliquez-les maintenant dans le changement .

Posez-vous les questions suivantes :

- De quelle façon allez-vous impliquer les groupes cibles ? Quel est leur rôle ?
- Quelles questions allez-vous leur poser ?
- Dans quelle phase ?
- Avec quels moyens ?
- Comment organiser le feedback ?

3.3.2.1. Comment impliquer les groupes cibles ?

La manière dont vous allez impliquer les groupes cibles est liée à la stratégie de changement (voir point 3.2.4, p.43) et à vos objectifs et ambitions de communication. Le schéma de Wigman, basé sur le modèle de Quirke, montre que **plus l'ambition de communication est élevée** (les personnes ne doivent pas seulement savoir, elles doivent aussi adhérer au changement), **plus les exigences et les moyens de communication sont diversifiés**.

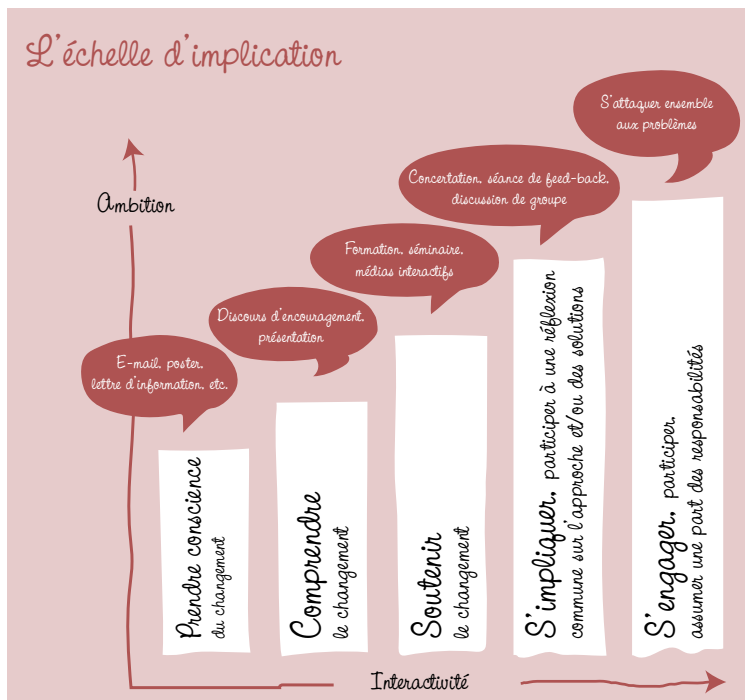


Figure 9 : L'échelle d'implication¹²

- **Prise de conscience** : vous informez le groupe cible. S'il s'agit d'un changement assez simple qui ne nécessite pas d'input ou si le changement ne touche pas directement les collaborateurs, vous n'avez pas besoin d'aller plus loin. Moyens d'information : intranet, lettre d'information, journal

¹² WIGMAN, M., *Regel jij het draagvlak?*, Uitgeverij De Communicatiepraktijk, Den Haag, 2011, p. 94

du personnel, poster, (micro)blog interne, courrier individuel, médias sociaux,...

- **Compréhension** : vous cherchez à ce que le groupe cible comprenne. Vous devez donc lui fournir davantage d'informations et faire preuve d'empathie.
Moyens : présentations, vidéo (d'instructions), intranet, lettre d'information, journal du personnel, réunions, formations,...
- **Soutien** : votre objectif de communication est que le groupe cible soutienne le changement, qu'il le défende. Ce qui requiert davantage d'interactions : le groupe cible doit pouvoir demander des explications sur la raison de certains choix, que ceux-ci soient évalués,...
- **Implication** : votre but est d'utiliser les connaissances et aptitudes de votre groupe cible pour élaborer le changement (réflexion commune). En d'autres termes, le groupe cible vous donne des idées ou du feedback lors de séances de brainstorming ou en évaluant une proposition, par exemple.
Moyens : groupe de travail, plateforme interne (en ligne), brainstorming, focus group,...
- **Engagement** : le groupe cible assume (une partie de) la responsabilité du changement (participation). Il peut aider à réfléchir à des solutions dans un cadre bien défini, ou déterminer le nœud du problème et proposer des solutions (co-création).
Moyens : il s'agit ici d'une approche organisationnelle qui va au-delà de la communication, mais qui doit en même temps pouvoir compter sur elle. La communication peut en effet lui être utile pour expliquer plus clairement les missions, faciliter les groupes, proposer une plateforme de collaboration et d'échange,...

Réfléchissez bien à la façon dont vous voulez impliquer vos groupes cibles. S'il n'y a aucune possibilité d'échanges prévue en dehors de l'équipe projet, optez pour une des trois premières formes d'implication : la 'prise de conscience', la 'compréhension' ou le 'soutien'.

Si vous voulez connaître l'avis du groupe cible, si vous voulez être sûr que vos plans correspondent à la réalité du terrain ou si vous recherchez des idées alternatives, vous pouvez inviter les gens à une 'réflexion commune' ou à 'participer'. N'oubliez pas que si vous les impliquez activement, ils participeront aussi partiellement au contenu.

3.3.2.2. Quelles questions poser aux groupes cibles ?

En fonction du degré d'implication de votre groupe cible, vous poserez d'autres questions :

- **Feedback** : vous demandez l'avis (d'un petit groupe) de collaborateurs sur un plan, une analyse, une stratégie, une ambition, une approche, une modification, ... 'Voici notre vision, qu'en pensez-vous ? Passons-nous à côté de quelque chose ? Qu'est-ce qui ne va pas ? Qu'est-ce qui n'est pas clair ?'
- **Complément d'informations** : vous invitez les collaborateurs à réfléchir avec vous à l'approche, à des solutions ou des alternatives. C'est notamment le cas lorsque le changement est fixé par le management (top-down) mais que les collaborateurs peuvent participer à la réflexion sur l'implémentation de ce changement et sur les conditions de sa réussite.
Par exemple : le management a pris la décision d'instaurer le dynamic office pour les collaborateurs, ce qui signifie : des bureaux décroisonnés, plus de place fixe, le principe du clean desk, ... Chaque équipe peut contribuer à donner forme au projet : quelles zones seront réservées à quelles activités ? Comment sera aménagé l'open space ? ...
- **Concrétisation** : le groupe cible est chargé de proposer un maximum de solutions dans un cadre bien défini.
Par exemple : il a été décidé au niveau politique et managérial de réaliser une économie de 25 %. Les dirigeants et les différents services déterminent eux-mêmes ce que quoi ils vont économiser.
- **Développement** : vous demandez à votre groupe cible de développer une solution de A à Z.

3.3.2.3. Quand impliquer les groupes cibles ?

L'approche du changement est caractérisée par des phases nécessitant une forte interaction, et par d'autres où l'interaction est moins importante. Demandez-vous ce que chacune de ces phases implique pour les différents groupes cibles et si elle requiert de l'interaction. Quels groupes cibles doivent être informés ? Avez-vous besoin d'input ? De qui ?

On pense, à tort, qu'il faut surtout impliquer les personnes au début et à la fin du trajet de changement, lors de son implémentation.

Dans le cas d'implémentation de système, il arrive souvent qu'après avoir pris la décision de travailler avec un nouveau système, le projet est confié aux techniciens et le reste de l'organisation n'en entend plus parler. Il y a peu d'informations intermédiaires sur l'état d'avancement parce que l'on part du principe – parfois à juste titre – que cela n'intéressera personne. Mais il est possible d'impliquer les collaborateurs autrement, en formant un groupe de résonance ou un groupe test par exemple. Il importe également de communiquer sur l'état de la situation, pour informer que le projet est toujours en cours et éventuellement prendre en compte le feedback des collaborateurs dans le développement technique du système.

3.3.2.4. Quel moyen choisir ?


Nous avons vu au point 3.3.2.1 (p.56) quel moyen utiliser en fonction de l'objectif à atteindre.

Vous pouvez rendre **un message/article** plus interactif en proposant aux lecteurs d'y réagir, en les invitant à poser leurs questions ou en concluant celui-ci par une affirmation que vous soumettez à leur réaction ou leur vote.

Les présentations ou réunions, quant à elles, dépendent dans une large mesure de leur organisation : une concertation de travail avec 10 personnes peut par exemple être bien moins interactive qu'une réunion avec 200 participants. Les qualités des personnes chargées de représenter le groupe jouent elles aussi un grand rôle.



- Choisissez une **salle** dont la **disposition** s'accorde avec le degré d'interactivité. Une salle avec un podium faisant face au public renforce la polarisation (nous ici, eux là-bas). Si vous disposez les tables en cercle et demandez à l'orateur de se tenir au centre, vous obtiendrez une tout



autre ambiance. Vous encouragerez davantage le dialogue en disposant uniquement les chaises en un cercle ouvert – et en rapprochant ainsi les participants – qu’en plaçant les tables en forme de U.

- Optez pour une **approche** adaptée au groupe cible. Réfléchissez au préalable à diverses stratégies pour lancer l’interaction : travailler en petits groupes, coller des post-it,...
- L’interaction repose avant tout sur un **climat de confiance**. Précisez dès le départ que chaque participant doit respecter l’avis et l’intervention des autres.
- Mentionnez clairement **l’objectif** et **l’output souhaité** de la réunion.

Vous trouverez davantage de conseils pour vos présentations dans le COMM Collection no13 - Réussir une présentation orale.

3.3.2.5. Veiller au feedback

Impliquer suppose de donner du feedback : que faites-vous de l’input recueilli ? Réfléchissez à l’avance à la manière dont vous allez vous y prendre.



- Commencez par préciser aux participants quand et par quel canal ils seront tenus au courant.
- Fournissez également du feedback sur le processus (son déroulement).
- Rappeler le cadre et l’objectif de la réunion.
- Classez l’input obtenu. Par exemple :
 - Hors cadre
 - Pas faisable pour le moment, mais plus tard bien
 - Faisable, à l’étude
 - Faisable, à inscrire au programme
- Répondez aux questions posées (ou renvoyez par exemple vers l’intranet).



Conseils pour impliquer les groupes cibles

- **L'erreur la plus courante** consiste à promettre d'impliquer votre groupe cible alors qu'il n'y a pas de place pour l'input. Soyez honnête et précisez la zone d'influence des collaborateurs .
- Prévoyez un **cadre clair**. Encourager les collaborateurs à faire des propositions pour ensuite leur dire que le budget est limité peut par exemple être frustrant.
- Donnez du **feedback** : de quel input vous êtes-vous servi et pourquoi ?
- L'implication est un processus **continu** qui demande une attention soutenue.
- Les collaborateurs ont souvent tendance à dire qu'ils ne sont pas impliqués, mais **c'est aussi à eux** de rester impliqués. La culture de l'organisation doit soutenir cette implication (leadership,...).

3.4. Elaborer le plan d'action

Une fois que vous avez défini vos groupes cibles ainsi que leur position face au changement, réfléchissez aux actions qui peuvent les soutenir dans le changement. Elaborez ensuite **un plan d'action** sur la base de toutes les informations que vous avez récoltées (trier les actions, les classer,...).

Si vous avez opté pour une approche intégrée, votre approche de la communication fait partie du plan de changement. Vous pouvez élaborer séparément un plan d'approche pragmatique de la communication, qui comprendra des choses plus pratiques.

3.4.1. Brainstorming sur les actions de communication

L'échelle de changement de comportement (voir point 1.2.1, p.20) vous permet de repérer où se situe votre groupe cible par rapport

au comportement souhaité. Comme expliqué précédemment, pour chaque attitude, il y a des obstacles qui empêchent d'avancer, mais il y a aussi des leviers qui aident votre groupe cible à changer de comportement.



Le **modèle 7E** permet de structurer efficacement les brainstormings relatifs à d'éventuelles interventions. Il se base sur les sept leviers qui encouragent autrui à adopter le comportement souhaité et à grimper les échelons de l'échelle de changement de comportement.

Nous expliquons ci-dessous ces sept leviers et présentons à chaque fois quelques actions possibles et conseils pratiques en guise d'inspiration.



Enlighten (informer) : réfléchissez à trois façons d'informer votre groupe cible, grâce auxquelles il pensera : 'Ah, c'est bon à savoir', 'Intéressant, je ne le savais pas encore'.

Vous pouvez informer votre groupe cible de différentes manières :

- Réunion de lancement du projet
- Intranet
- Wiki
- Lettre d'information
- Journal du personnel
- Séance de questions-réponses avec le management
- E-mail
- Courriers individuels
- Panneau d'affichage
- ...

Conseils

- Combinez les mots à des images (infographies, schémas,...).
- Rédigez vos informations dans un langage simple (niveau d'un enfant de 12 ans).
- Ne donnez pas trop d'informations, limitez-vous à l'essentiel et communiquez par phases. Dans l'intervalle, sondez éventuellement quelques collaborateurs pour connaître leurs besoins en matière d'information.



Enthuse (enthousiasmer) : imaginez trois actions qui inciteront votre groupe cible à se réjouir, se montrer enthousiaste et émotionnellement impliqué à l'idée qu'un autre comportement est possible et bénéfique .

Conseils

- Confortez l'estime que le groupe cible a de lui.
- Instaurez un climat adéquat qui donne envie au groupe cible de participer au changement.
- Rejoignez les valeurs du groupe cible.
- Basez-vous sur un comportement lié existant.
- Utilisez des métaphores inspirantes.
- Utilisez la technique du *storytelling*.



Exemplify (montrer le bon exemple) : imaginez au moins trois bonnes pratiques ou donnez trois bons exemples qui permettent à votre groupe cible de comprendre concrètement ce qu'il peut faire lors du changement.

Conseils

- Inspirez confiance : soyez cohérent, logique et fiable.

- Donnez l'exemple (*lead by example*) ou tenez vos promesses (*walk your talk*).
- Cherchez un modèle inspirant en qui en a confiance : un expert, une personne du groupe cible...

Exemple

Selor a lancé en 2012 un trajet de changement visant à introduire le **NWOW** : les collaborateurs n'ont désormais plus de bureau attribué, mais peuvent choisir l'endroit où ils vont travailler en fonction de leurs activités et tâches du jour (*flexdesk*). Les membres de la direction ont eux aussi abandonné leurs bureaux individuels pour prendre place dans le bureau paysagé, les salles de réunion, les espaces lounge,...



Encouragement (récompenser et soutenir) : imaginez au moins trois incentives grâce auxquelles votre groupe cible pensera : 'Si je reçois ça, je suis moi aussi d'accord de participer au changement'.

Conseils

- Cherchez une situation win-win.
- Félicitez, encouragez. Faites preuve de reconnaissance et remerciez.
- Assurez-vous que les réussites sont visibles et mettez en évidence le bénéfice pour le travail quotidien.
- Prévoyez une récompense et donnez-la au bon moment.

Exemple

Le projet **BeMove** mis en place par le **SPF Chancellerie du Premier Ministre** visait à encourager les collaborateurs à mettre leurs talents à disposition d'autres services et ainsi collaborer à des projets de leurs collègues. Les différents talents ont été recensés dans une base de données accessible à tous sur l'intranet. En échange, les collaborateurs se sont vu proposer un accompagnement de carrière destiné à découvrir leurs talents et à définir leur carrière.



Enable (permettre, faciliter) : imaginez trois solutions pratiques qui permettent/donnent envie à votre groupe cible d'adopter facilement le nouveau comportement.

Conseils

- Simplifiez le changement de comportement, vous allégerez ainsi l'effort à fournir pour adopter le comportement.
- Veillez à une infrastructure adéquate.
- Faites du comportement souhaité 'l'option par défaut'. Sur les sites web, il arrive couramment que l'option pour s'abonner à une newsletter soit cochée par défaut, ce qui demande un effort supplémentaire pour ne pas s'y abonner.
- Faites en sorte que le comportement souhaité soit identifiable et n'attire pas l'attention sur le comportement indésirable.
- Prévoyez la possibilité de s'exercer.

Exemple

En vue d'économiser de l'énergie, la **bibliothèque d'Utrecht** a voulu encourager ses visiteurs à emprunter les escaliers plutôt que l'ascenseur situé juste à côté. Quelques bandes autocollantes posées sur le sol ont manifestement suffi à changer assez facilement leur comportement. La preuve en **images** :

<https://www.youtube.com/watch?v=oL3tYJCZLLs>



Engage (impliquer) : réfléchissez à des actions grâce auxquelles vous impliquez votre groupe cible.

Vous pouvez faire appel à des ambassadeurs du groupe cible ('Waouh, si lui peut le faire, moi aussi') et impliquez-les dans les décisions à prendre.

Conseils

- Utilisez positivement la pression sociale.
- Jouez sur l'engagement mutuel : 'Je le ferai si tu le fais'.
- Insistez sur le nombre élevé de personnes qui pensent de la même façon (base de soutien pour le comportement souhaité).



Expérience (offrir une expérience positive) : développez au moins trois idées grâce auxquelles votre groupe cible se dit, après son premier contact avec le changement : 'Ah oui, c'est tout à fait ça. Moi aussi, je veux participer !'.

Veillez à ce que les membres du groupe cible aient une expérience positive du comportement souhaité. Voici quelques moyens pour les y aider :

- Organisez un jeu, un quiz, un concours,...
- Permettez-leur de s'entraîner.
- Mettez-les face à un défi.

Selon le type de changement, les besoins de votre groupe cible en matière de communication et la façon dont vous allez l'impliquer, votre plan de communication mettra l'accent sur certains leviers et certaines actions.



Dans le cadre d'EMAS (Eco Management and Audit Scheme), le SPF Personnel et Organisation P&O souhaite promouvoir auprès de ses collaborateurs un changement culturel au niveau du respect de l'environnement, de la consommation énergétique, de l'alimentation durable, des modes de transport respectueux de l'environnement, ... Vous trouverez ci-dessous un exemple de brainstorming basé sur le modèle 7E. Certaines actions peuvent figurer sous plusieurs E.

Trois actions pour faire intervenir des ambassadeurs de votre groupe cible (engagement et collaboration) :

1. Des petites vidéos d'une minute où les collaborateurs expliquent leurs actions durables.
2. La présence d'un éco-responsable par étage/d'un point de contact/d'un service d'assistance téléphonique pour motiver les collègues.
3. Un salon « talents durables » : plusieurs collaborateurs partagent leurs expériences en matière de comportement durable (par ex. car sharing, jardinage écologique, recommandage...).

Trois actions pour que votre groupe cible ait une expérience positive :

1. Un atelier « Bruxelles à vélo »
2. Un petit-déjeuner durable
3. Un 'conseil du jour' à envoyer chaque jour par e-mail aux collaborateurs

Trois actions pour faciliter le comportement pour le groupe cible :

1. Un parking à vélos sécurisé pour les cyclistes
2. Les plats durables sont disposés à hauteur des yeux à la cafétéria.
3. L'impression recto/verso en noir et blanc est cochée par défaut.

Trois actions pour donner l'exemple à votre groupe cible :

1. Le management se déplace en transports en commun.
2. Visiter un SPF « durable »
3. Les dirigeants montrent le bon exemple et utilisent des solutions alternatives durables (procédures...).

Trois actions pour récompenser votre groupe cible :

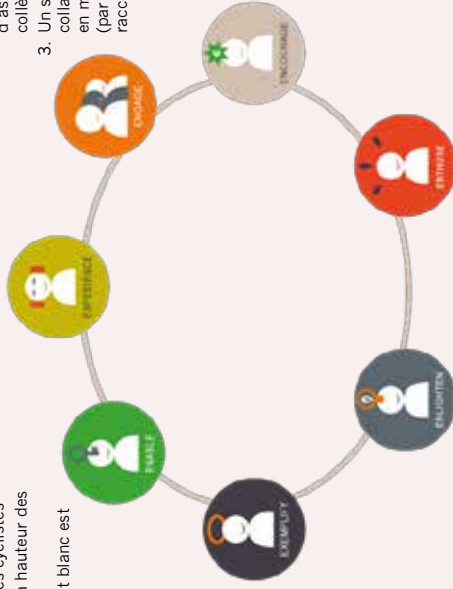
1. Un concours (par ex. la personne qui parcourt le plus de kilomètres avec le vélo de service, reçoit un cadeau durable)
2. Une indemnité pour l'utilisation du vélo, la gratuité de l'abonnement de train
3. L'écobaromètre qui indique où en est l'organisation sur le plan de la durabilité (par ex. consommation de papier, mobilité, consommation électrique...). Le budget qui a pu être économisé est utilisé pour des achats durables.

Trois actions pour informer votre groupe cible :

1. Des affiches avec des slogans et des conseils durables (éteindre les lumières, imprimer intelligemment, recycler les déchets au travail...)
2. Diffusion de film pendant l'après-midi, suivie d'une discussion
3. Informations sur le site web/l'intranet/dans une lettre d'information...

Trois actions pour enthousiasmer votre groupe cible :

1. Des vidéos enthousiasmantes sur Yammer et sur l'intranet
2. Les collaborateurs goûtent plusieurs plats durables et choisissent ceux qu'ils veulent voir figurer au menu de la cafétéria.
3. Un tableau d'affichage rempli de rêves utopiques : « si vous pouviez changer quelque chose pour rendre le SPF plus durable, que feriez-vous ? »



3.4.2. Elaborer un plan de communication

Le brainstorming basé sur le modèle 7E a permis de dégager toute une série d'actions. L'étape suivante consiste à intégrer les actions par groupe cible ou objectif dans un plan de communication.

Pour savoir quelles actions mettre en place, basez-vous sur la stratégie de communication choisie et sur les résultats de l'analyse du groupe cible (voir point 3.3, p.50) : comment votre groupe cible réagit-il au comportement souhaité ? Peut-il facilement adopter le comportement ? Est-il motivé ? Ces éléments vous permettront de définir vos priorités. Si votre groupe cible est déjà très motivé et que le comportement est facile à adopter, un simple petit coup de pouce peut suffire : organisez une journée de test et le tour est joué !

Le tableau ci-dessous vous indique les E que vous pouvez utiliser en fonction du degré de motivation de votre groupe cible et de la facilité avec laquelle il peut adopter le nouveau comportement:

	Motivation faible	Motivation moyenne	Motivation élevée
Comportement difficile	Vous avez besoin de tous les E !	Enable, enlighten, engage et enthuse	<i>Enable et enlighten</i>
Comportement ordinaire	<i>Experience, enthuse, enlighten</i>	Tous les E	<i>Enable et enlighten</i>
Comportement facile	<i>Experience, enthuse, engage, peut-être aussi encourage</i>	<i>Experience, engage, enthuse, peut-être aussi encourage</i>	<i>Experience</i>

Tenez aussi compte du budget : abandonnez les idées intéressantes mais trop coûteuses, et optez pour des actions efficaces et adaptées à votre groupe cible.

Vous avez défini vos priorités et dressé la liste des actions que vous avez retenues. Déclinez-les maintenant dans un plan de communication. Pour les processus de changement de plus grande envergure comportant plusieurs phases, nous vous conseillons d'élaborer un plan de communication détaillé par phase.

Vous trouverez des templates et exemples pratiques pour élaborer un plan de communication [sur Fedweb](#) et dans la [COMM Collection n° 12 - Établir le plan de communication d'un projet](#).



Quelques points d'attention pour votre plan de communication en fonction du type de changement :

Type de changement	Points d'attention
Changement stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Transposez les nouveaux objectifs à la situation de travail concrète : 'Qu'est-ce que cela signifie pour moi ?' • Tenez compte des différences d'impact dans la communication. Le changement stratégique a-t-il autant d'impact sur les collaborateurs que sur le management ? • Utilisez des exemples parlants, une infographie, des images qui aident à comprendre la stratégie abstraite.
Changement culturel	<ul style="list-style-type: none"> • Traduisez les valeurs en comportement concret. Que signifie le 'respect' dans la pratique ? Par exemple : les informations sont traitées avec la plus grande discrétion. • Organisez des séances de travail par service ou par équipe pour traduire ensemble les valeurs dans la pratique, sur la base d'une discussion ouverte. • Examinez le comportement existant à la loupe (avec des simulations de jeu) pour le rendre visible et pouvoir en discuter.

Type de changement

Points d'attention

- 'Faites ce que vous dites' : les dirigeants et le top management doivent montrer l'exemple.
- Prévoyez des rappels pour aider les collaborateurs à changer de comportement, comme un poster sur une porte. Vous pouvez également influencer le comportement en adaptant le contexte et en donnant ainsi un petit coup de pouce (*nudging*). Si vous voulez par exemple que les collaborateurs mangent plus sainement, arrangez-vous pour que les plats sains soient disposés à hauteur des yeux à la cafétéria.
- Veillez à ce que les collaborateurs puissent suffisamment s'exercer. Organisez une formation avec des acteurs, par exemple.
- Mettez en évidence les bons exemples.
- Récompensez le bon comportement, motivez les collaborateurs.

Changement de système

- Expliquez ce que le nouveau système va changer: 'Qu'est-ce qui va mieux fonctionner?', 'Comment va-t-on travailler?'
- Insistez sur les quick wins (ex : un rapportage plus rapide).
- Communiquez à intervalles réguliers sur l'état d'avancement, même si le nouveau système en est encore à sa phase de développement : 'Nous en sommes à ce stade-ci, voilà ce qui a déjà été fait, voilà ce qui doit encore être fait'.
- Impliquez les collaborateurs dans la phase de test.
- Assurez-vous qu'il y a suffisamment d'instructions et de formations.
- Si les profils de compétences des collaborateurs sont adaptés, veillez à prévoir une communication claire qui accompagnera ce changement.

Type de changement	Points d'attention
Changement structurel	<ul style="list-style-type: none"> • Commencez à communiquer suffisamment tôt, afin de limiter les rumeurs. • Expliquez les raisons du changement à toutes les personnes concernées : 'Quel problème ce changement résout-il ?' • Clarifiez d'emblée la nouvelle situation issue du changement : 'À quoi va ressembler la structure, quelles sont les relations entre les différents services et quelles fonctions et responsabilités vont changer ?' • N'oubliez pas d'expliquer ce qui ne change pas. • Apportez une attention toute particulière aux étapes et délais de la procédure (pourquoi a-t-on choisi ces étapes ?). • Canalisez les doutes et les mécontentements et transformez-les si possible en énergie positive. • Soutenez les membres du middle management dans leur rôle (coaching, formation, moyens de communication,...), surtout si leur fonction est elle aussi amenée à changer.



Conseils pour élaborer le plan de communication

- Déterminez par groupe cible : sa **réaction face au comportement souhaité**, les E que vous utilisez, les actions qui y sont liées.
- Déterminez par groupe cible, par phase : **l'objectif** du contact (en tenant compte du rôle du groupe cible : prise de conscience, compréhension, réflexion commune, participation) et le résultat final. Quel est le **moyen de communication le plus adapté** ?

- Mettez sur **la variété** : passez d'interventions formelles à des interventions informelles, du contenu aux 'émotions', d'interventions au niveau de l'individu à celles au niveau du groupe et de l'organisation.
- Optez pour **des formes d'interactions** en accord avec la stratégie de changement choisie (voir point 3.2.4, p.43). Retenez que plus l'ambition de communication est élevée (les personnes ne veulent pas seulement savoir, elles veulent également adhérer au changement), plus vous devrez diversifier les moyens (voir point 3.3.2.1, p.56).
- Veillez à ce qu'il n'y ait **pas de silence radio** dans votre communication.
- Mais **évit**ez aussi **de submerger** votre public d'informations : vous pouvez parfois regrouper plusieurs contacts avec le même groupe cible.
- Définissez clairement **les rôles** et **les tâches** de chacun dans le plan.
- Demandez-vous si **une expertise spécifique** est requise pour certains domaines, pour faciliter les workshops ou l'écriture de certains textes, par exemple.

Prévoyez dans tous les cas suffisamment de marge pour pouvoir adapter le plan aux changements et planifiez de courtes évaluations intermédiaires : analysez quelles actions portent leurs fruits et répétez-les, évitez celles qui n'ont pas fonctionné ou voyez s'il existe des étapes alternatives que vous pouvez encore ajouter.

3.5. Exécuter le plan et l'adapter

Si tout a bien été préparé, les actions du plan peuvent être lancées. Si nécessaire, le plan devra être adapté en cours de route.

3.5.1. Exécuter le plan

Pour rendre le changement possible, travaillez étape **par étape**. Dans cette optique, l'ouvrage *Reflectieve Communicatie Scrum* de

Betteke Van Ruler¹³ peut s'avérer utile. Il s'agit d'une approche flexible dans laquelle les interventions sont menées en un ou plusieurs 'sprints' limités dans le temps. Chaque 'sprint' est suivi d'une évaluation qui détermine la suite des opérations.

Quelque soit la méthode suivie, adaptez toujours le rythme du changement et les actions de communication aux besoins du groupe cible.

Commencez à communiquer suffisamment tôt afin de couper court aux rumeurs et bruits de couloir.



La réunion de lancement

Il est important qu'une réunion de lancement (kick-off) regroupant le management et les collaborateurs soit organisée au début du trajet de changement. Elle constitue également le point de départ de la communication et permet de faire passer le message stratégique :

- Vision : pourquoi faut-il changer ?
- Avenir : vers où allons-nous ?
- Processus : quelles étapes allons-nous suivre pour atteindre l'objectif ?
- Implication : comment va-t-on impliquer les collaborateurs ?
- Communication : comment vont-ils être informés ?

L'avantage est que les collaborateurs reçoivent les informations en primeur . L'inconvénient réside bien souvent dans l'absence de dialogue. Nous vous conseillons donc de :

- Prévoir suffisamment de temps pour des **questions** et des **remarques**.
- Faire suivre la partie plénière d'un **moment de discussion ou d'un brainstorming**, éventuellement en sous-groupes, au cours duquel les collaborateurs

13 Vous trouverez une brève introduction ici : <http://dncp.nl/wp-content/uploads/2013/04/Reflectieve-Communicatie-Scrum-korte-weergave-met-uitleg.pdf>

peuvent dialoguer et **donner du sens** à ce qu'ils viennent d'entendre : 'Que se passe-t-il, selon vous ?.', 'Qu'est-ce que cela signifie pour vous ?', 'Qu'allez-vous faire maintenant ?'

- Veiller à ce que la personne qui annonce le changement durant la réunion de lancement soit aussi celle qui ait le plus de **connaissances et/ou d'influence** sur le changement. Les collaborateurs se laisseront davantage guider dans la signification qu'ils donnent au changement par des personnes **fiables, crédibles et amicales**.
- Donner éventuellement à cette personne des conseils sur les **techniques de présentation**.
- Planifier **un rendez-vous informel** à l'issue de la réunion pour continuer à échanger sur le changement avec les collaborateurs, les collègues ou le management.

Si l'organisation se compose de services décentralisés, il peut être utile que le management rende visite à chaque service pour annoncer et expliquer le changement.



*Dans le cadre de son trajet de changement **Horizon 2018**, la **CAPAC (Caisse auxiliaire de paiement des allocations de chômage)** a organisé une réunion de lancement par province pour ses services décentralisés. Les collaborateurs ont ainsi pu prendre connaissance des piliers du trajet de modernisation et se sont vu expliquer ce qui allait concrètement changer pour eux (informatisation, télétravail, suppression de la pointeuse,...). Ils ont eu l'occasion de poser leurs questions au management et aux chefs de projet et de leur faire part de leurs attentes.*

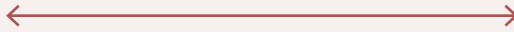
3.5.2. Adapter le plan

Si nécessaire, le plan d'action devra être modifié en cours de route. Observez les progrès réalisés sur le plan des connaissances, de l'attitude et du comportement lors du changement. Informez-en le management. Vérifiez si le plan de communication doit être adapté (informer, impliquer, aider davantage,...).



- La méthode du **radar du changement** de Monica Wigman vous aide à effectuer un état des lieux des connaissances, attitudes et comportements.
 - Dessinez les modèles repris ci-dessous (connaissances, attitude, comportement)¹⁴ sur de grandes feuilles de papier :

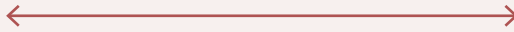
1. Je sais pourquoi ce changement a été mis en place (urgence)



Tout à fait d'accord

Pas du tout d'accord

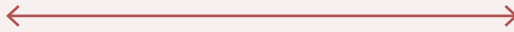
2. Je sais ce que nous réalisons avec ce changement (ambition)



Tout à fait d'accord

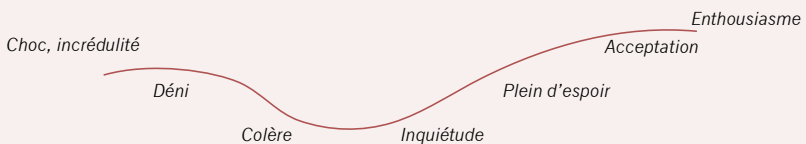
Pas du tout d'accord

3. Je sais quelles étapes vont nous permettre d'atteindre cette ambition (processus)

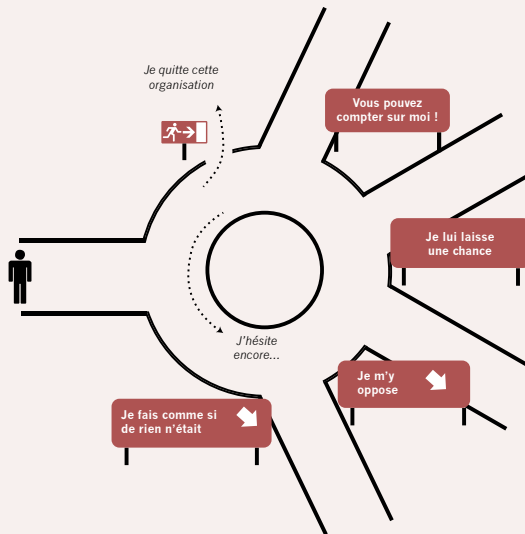


Tout à fait d'accord

Pas du tout d'accord

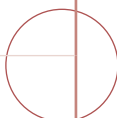


¹⁴ WIGMAN, M., *Regel jij het draagvlak?*, Uitgeverij De Communicatiepraktijk, 2011, p.109



- Distribuez ensuite des post-it aux participants.
 - Demandez-leur de coller leurs post-it sur chaque graphique (connaissances, attitude, comportement). Leurs réponses sont de préférence anonymes afin que chacun puisse s'exprimer librement.
 - Les collaborateurs et les managers peuvent parcourir ensemble les résultats. L'objectif vise à analyser la situation globale et non les réactions individuelles (ne demandez donc pas 'qui a mis 'en colère' ici ?').
- Le **baromètre du changement** : vous pouvez également poser une série de questions sur l'intranet pour prendre le pouls de l'organisation. Votre questionnaire doit rester court et être soumis de façon régulière, afin de suivre l'évolution. L'avantage est que vous pourrez rapidement traiter les résultats et que vous ne devrez pas rassembler physiquement les participants. Vous trouverez ci-dessous un exemple de questionnaire visant à sonder le niveau d'information, la compréhension, l'attitude et la participation des personnes concernées.

	Tout à fait d'accord	D'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<i>J'ai déjà entendu parler du changement.</i>				
<i>J'ai reçu des informations sur le changement.</i>				
<i>J'ai cherché des informations sur le changement.</i>				
<i>Je comprends pourquoi ce changement a été mis en place.</i>				
<i>Je sais ce que ce changement va nous apporter.</i>				
<i>Je sais quelles étapes vont nous permettre de mener à bien ce changement.</i>				
<i>Je trouve ce changement utile à l'organisation.</i>				
<i>Je trouve ce changement utile à mon travail quotidien.</i>				
<i>Je me sens impliqué dans le changement.</i>				
<i>Je peux participer activement au changement.</i>				



3.6. Ancrer la communication et l'évaluer

Un bon projet est un projet dont le commencement et l'objectif ont été bien définis. Cela signifie que le projet est terminé quand l'objectif est atteint. Pour les projets dont l'objectif final est relativement vague ('quand l'amélioration sera-t-elle effective ?' ou 'quand le changement de comportement sera-t-il adopté ?'), fixez une date de clôture. Vous éviterez ainsi que le changement disparaisse et que les collaborateurs se demandent ce qu'il est advenu du projet.

Passez ensuite à l'évaluation et à l'ancrage du changement et de la communication.

3.6.1. Ancrer la communication

Une erreur courante consiste à arrêter de communiquer une fois le projet terminé. Prévoyez suffisamment de temps après le changement pour revenir sur celui-ci et sur ses résultats.



- Communiquez rapidement **les premières améliorations et les premières réussites** liées au changement.
- Réfléchissez à **une manière intéressante** et régulière **de parler** d'un changement : dans une rubrique sur l'intranet ou dans le journal du personnel intitulée 'Des nouvelles de...', sur le blog d'un collaborateur d'un projet, dans un aperçu annuel de tout ce qui change ou a changé...



Quelques points d'attention par type de changement :

Type de changement	Points d'attention
Réorganisation	Faites en sorte que les collaborateurs continuent à se connaître et à travailler ensemble . Faites régulièrement l'état des lieux des objectifs fixés : l'objectif a-t-il été atteint ou non ?
Changement culturel	Continuez à attirer l'attention, pendant un certain temps et de différentes façons, sur le comportement souhaité, mais en le considérant de plus en plus comme faisant partie du travail quotidien. Saisissez chaque occasion pour rappeler les valeurs souhaitées, par exemple en mettant à l'honneur un collègue qui travaille dans le respect des nouvelles valeurs.
Changement de système	Veillez à ce qu'il n'y ait aucun retour en arrière possible : les collaborateurs ne peuvent plus avoir la possibilité de retourner à l'ancien système. Servez-vous d'étapes pour mesurer : quels problèmes a-t-on rencontrés au départ et comment ont-ils été résolus ?
Changement stratégique	Dans les comptes rendus internes, n'hésitez pas à faire le lien avec la stratégie et les objectifs de l'organisation. Continuez à traduire la stratégie en actions concrètes dans le travail quotidien des collaborateurs et faites passer le message. Parlez des dilemmes et étayez les choix opérés à l'aide de la stratégie.
Amélioration	Certains projets d'amélioration ont besoin de plus de temps. Continuez à communiquer et à insister sur les résultats.

3.6.2. Évaluer la communication

Le processus de changement et la communication peuvent être évalués au niveau de leur **contenu** et de leur **déroulement**.

Contenu

Et dans la pratique, comment cela se passe-t-il ? Est-ce que cela fonctionne comme nous le pensions (procédures, valeurs et normes, systèmes,...) ? Quels problèmes rencontrons-nous ? Faut-il davantage communiquer sur un aspect bien précis du changement ?

Déroulement

Comment se sont déroulés le processus de changement et la communication sur le changement ? Que pourrions-nous améliorer à l'avenir ? Quelles actions de communication ont réellement porté leurs fruits ?

Analysez également **la capacité de changement** de l'organisation. Évaluez la flexibilité des collaborateurs et des systèmes face au changement. Comment garder ou accroître cette capacité pour de futurs projets ?

Ce ne sont pas **les moyens** qui manquent pour réaliser une telle évaluation. Citons entre autres : une plateforme de discussion ou une rapide enquête sur l'intranet, une réunion d'évaluation avec l'équipe projet, des entretiens individuels avec les collaborateurs,... La [COMM Collection n°15 - Évaluer des actions de communication](#) peut vous servir de source d'inspiration.

Bibliographie

Pour en savoir plus sur le changement et les stratégies de changement

- AUTISSIER, D., MOUTOT, J., *La boîte à outils de la conduite du changement*, Dunod, Paris, 2013, 188p.
- BASSETTI, A., *Le guide du changement en entreprise: 8 clés pour réussir en toute sécurité*, AFNOR, La Plaine Saint-Denis, 2008, 215p.
- RULER, B., *Reflectieve Communicatie Scrum. Zó ben je accountable*, Adfo Groep, Amsterdam, 2013, 83p.
- BOONSTRA, J., *Iedereen ziet veranderen vanuit ander perspectief*, article dans *Management en Consulting*, 2005, nr.5.
- DE CALUWE, L., VERMAAK, H., *Leren veranderen*, Kluwer, Brussel, 2006, 496p.
- HOMAN, T., *Organisatiedynamica – Theorie en praktijk van organisatieverandering*, Academic Service, Amsterdam, 2005, 256p.
- KOTTER, J., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, 208p.
- KOTTER, J., *Onze ijsberg smelt!*, Atlas Contact, Amsterdam, 2006, 144p.
- TONNELE, A., *Conduire les changements collectifs*, Julhiet, Paris, 2013, 48p.
- VAN DEN AKKER, T., *Verandermanagement. Basisprincipes en praktijk*, Van Haren Publishing, Zaltbommel, 2012, 174p.

Pour en savoir plus sur la communication et le changement

- DE CRESCENZO, J., *Changement dans les organisations. Communication, négociation et interventions*, L'Harmattan, Lille, 2005, 231p.
- DONJEAN, C., *Vers une politique de communication interne socialement responsable en période de restructuration*, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Bruxelles, 2015, 64p.
- KOELEMAN, H., *Interne communicatie bij verandering*, Adfo Groep, Amsterdam, 2013, 219p.
- MARS, A., *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om verandering te laten slagen*, Van Gorcum, Assen, 2006, 158p.

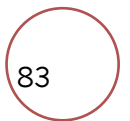
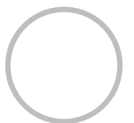
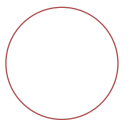
- REIJNDERS, E., *Basisboek interne communicatie*, Van Gorcum, Assen, 2015, 179p.
- REIJNDERS, E., *Drie nieuwe rollen voor communicatiedirecties*, article issu de 'De Factor C als organisatieverandering', RVD-Communicatiereeks, nr.8, 2007, 95p.
- REIJNDERS, E., *Communicatie in veranderende organisaties*, Communicatief, 7e jaargang, nr.5, 1994, 11p.
- SCHILDER, K., VAN TEIJLINGEN, H., *Veranderen in dialoog*, Scriptum, Schiedam, 2010, 145p.
- VAN WOERKUM, C., VAN MEEGEREN, P. (red.), *Basisboek Communicatie en verandering*, Uitgeverij Boom, Amsterdam, 1999, 306p.
- WIGMAN, M., *Regel jij het draagvlak?*, Uitgeverij De Communicatiepraktijk, Den Haag, 2011, 176p.
- MEERT, P., *Le changement en un instant! Infotainment dans la communication interne et dans la transformation des organisations*, Kluwer, Bruxelles, 2005, 224p.
- www.huibkoeleman.nl

Pour en savoir plus sur le changement de comportement

- BAMBUST, F., *Effectief gedrag veranderen met het 7E-model*, Uitgeverij Politeia, Brussel, 2015, 228p.
- GUNSTER, B., *Ja-maar®...huh?! De techniek van het omdenken*, A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht, 2008, 243p.
- SUSTEIN, C., THALER, R., *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Penguin Books, 2009, 312p.
- www.7e-model.be

COMM Collections utiles

- N° 3 Communication interne : de l'action à l'interaction
- N° 12 Établir le plan de communication d'un projet
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 15 Évaluer des actions de communication
- N° 19 Élaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique





SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16
1000 Bruxelles
Tél.: 02/501.02.11
E-mail: communicationexterne@premier.belgium.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be



Editeur responsable: Alfons Boon • Rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2015/7737/11
Novembre 2015