

Managers : cinq conseils pour communiquer sur une stratégie qui change tout le temps



Restructurations, réorganisations, fusions, rachats, repositionnements ou déménagements... Aujourd'hui, les entreprises qui ne traversent pas de changements profonds et fréquents sont rares. Quand la stratégie épouse les fluctuations du cours de l'action, navigue au gré de l'évolution du marché ou des desiderata des actionnaires, la position est très inconfortable pour le manager. Conseils.

1. Commencer par s'interroger soi-même

Avant de communiquer, la première chose à faire est de s'interroger : est-ce que j'adhère moi-même à ce changement ? En quoi est-il bénéfique pour l'entreprise ? Si j'y vois moi-même beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages, quels sont malgré tout les points positifs que je peux identifier ? « Cette étape est essentielle car on ne peut pas entrer dans l'arène si on "transpire la négation", avertit le coach François Enius. Il est indispensable de trouver au moins quelques points d'accroche qui vous permettront d'être sincère et donc crédible quand vous parlerez à votre équipe. » Car un manager qui doute aura du mal à tirer le meilleur des collaborateurs. La langue de bois est évidemment à proscrire, surtout quand on en est à la troisième ou quatrième réorganisation en deux ans.

2. Adopter une attitude sincère et humble

"Il faut être honnête et reconnaître qu'on va traverser une période compliquée, conseille François Enius. Les collaborateurs ont besoin de sentir que le manager reconnaît la réalité de leurs difficultés." Sincérité : c'est aussi l'attitude clé que préconise Thierry Chavel, coach de dirigeants associé du cabinet Alter&coach. "Prétendre avoir de la visibilité quand on n'en a pas ne fait que renforcer l'angoisse des collaborateurs et nuit à sa crédibilité", estime-t-il. Lui va plus loin et revendique une authenticité totale. "Mieux vaut parler avec son cœur, recommande-t-il. Oser dire : 'Je n'ai pas de visibilité. J'imagine ce que vous ressentez. Je suis moi-même perplexe.'"

3. Se préparer à gérer le changement

Un positionnement frustrant, sans doute. Mais la valeur ajoutée du manager est ailleurs. C'est en effet le moment de réfléchir à la façon de mener son équipe à la notion même de changement. "Nous sommes dans un monde où tout bouge en permanence et personne ne peut y échapper, analyse le coach. Aujourd'hui, c'est le changement qui est la norme et la stabilité l'exception, estime Thierry Chavel. Voilà le message que le manager doit faire passer à ses équipes." François Enius confirme : "Il faut expliquer que les entreprises n'ont pas d'autre choix que de se mettre dans la culture du changement permanent pour suivre le rythme du marché et des concurrents des pays émergents. Cette logique d'adaptation permanente, même si elle est coûteuse pour l'individu, est incontournable."

4. Accepter les peurs des collaborateurs

Le changement fait peur, et c'est normal. Le manager doit accueillir ces peurs, laisser ses collaborateurs les exprimer jusqu'au bout, parce que cela les soulagera. "Il ne faut pas redouter les réactions de votre équipe, assure François Enius. L'opposition et la critique sont des réactions épidermiques engendrées par le sentiment d'appartenance. En revanche, il vous sera plus facile d'affronter les réactions de vos collaborateurs en tête-à-tête plutôt qu'en réunion. C'est pourquoi je suggère d'informer les 'leaders d'opinion' de l'équipe quelques jours avant l'annonce officielle, ce qui leur laissera le temps de digérer l'information. De même, pendant la réunion, vous pouvez proposer à ceux qui ont le plus de questions de les recevoir individuellement."

5. Rassurer au maximum

Quand le sac de doutes, de colère et de souffrance sera vidé, le manager pourra amener ses collaborateurs à prendre conscience de leurs ressources pour affronter les bouleversements qui s'annoncent. "C'est le moment d'évoquer avec eux les réorganisations précédentes et de leur rappeler qu'ils y ont survécu, voire qu'ils ont pu y trouver quelques avantages", propose Thierry Chavel. C'est le moment de leur refléter les qualités qu'ils ont mises en œuvre lors de ces changements passés. Quand tout bouge autour de soi, il faut ramener les personnes à leur propre sécurité intérieure.

Marie-Pierre Nogues-Ledru

Avril 2012