



ARTICLE

La communication est au cœur de la transformation d'entreprise

Pour les entreprises, se transformer est devenu une exigence permanente. C'est la seule manière de répondre à l'intensité des changements des marchés et des crises auxquelles ces entreprises font face.

Comment ? Il faut d'abord établir un diagnostic précis, définir une feuille de route claire et en cadencer la mise en œuvre. Mais l'art de la transformation, c'est surtout et avant tout de s'adresser aux parties prenantes et de les convaincre à s'engager. En somme, c'est la communication.

Nos experts FTI Consulting, Guillaume Granier, Senior Managing Director en charge de l'activité Strategic Communications, et Raphaël Miolane, Senior Managing Director au sein de l'activité Business Transformation & Restructuring, présentent ici leurs points de vues croisés de communicant et de spécialiste de la transformation d'entreprises, pour soutenir une conviction commune : une stratégie de communication bien conduite constitue un véritable facteur clé de succès à la transformation.

“Une partie de la réussite d'une stratégie de communication réside dans la capacité à bien identifier les acteurs internes et externes potentiellement impactés par le projet.”

Mobiliser le collectif

La communication des transformations est rendue complexe par la diversité des parties prenantes. Avec des agendas, des ressentis et des expositions différents, tous les acteurs ne perçoivent pas nécessairement l'importance de la transformation. Pour engager tout le monde, il est essentiel de mobiliser autour d'un sentiment d'urgence et de nécessité d'action. La « burning platform » qu'il s'agira de mettre en œuvre traduit bien cet impératif.

En fonction des situations, les médias, le personnel politique local, les instances syndicales ou les institutions financières seront également parties prenantes à la réussite de la transformation – facilitateurs ou frein.

S'adapter à la diversité des parties prenantes

Une partie de la réussite d'une stratégie de communication réside dans la capacité à bien identifier les acteurs internes et externes potentiellement impactés par le projet. Mais aussi ceux qui, sans être à proprement parler impactés, pourraient avoir tendance à s'emparer du sujet. Les responsables politiques et syndicaux nationaux relèvent typiquement de cette catégorie. Aucun public n'est à négliger.

Pour bien identifier les parties prenantes et être en mesure d'établir une stratégie de communication vis-à-vis de chacune d'elles, il convient d'en cartographier la position par rapport au sujet :

- Quels sont leurs intérêts directs ou indirects ?
- Quel est leur historique par rapport à des changements antérieurs ?
- Quels arguments sont susceptibles de les conduire à adopter une attitude positive, voire proactive ?
- Quelles sont les interactions entre les uns et les autres ?
- Quels canaux d'information faut-il privilégier pour chaque cible ?

Panorama de quelques parties-prenantes clés

Les familles des employés, dans le cas d'un déménagement de site, d'un changement d'actionnaire et encore d'un plan social. Elles jouent en effet un rôle déterminant dans la perception de la situation, avec une influence qui peut être modératrice ou au contraire porteuse de complications. C'est pourquoi il est souvent opportun de mobiliser les médias locaux et régionaux, qui permettent de disposer d'un canal direct vers l'entourage des salariés.

Quant aux décideurs publics et politiques locaux, leur compréhension des enjeux et leur neutralité (ou soutien) par rapport aux modalités de la transformation sont clés. La mise en place d'un plan de relations institutionnelles est indispensable, afin de ne pas faire les frais de leur forte audience médiatique. Ce plan sera d'autant plus efficace que des relations de proximité auront été tissées hors période « sensible ».

Les partenaires commerciaux, clients et fournisseurs, sont naturellement à inclure parmi les cibles de communication afin de leur expliquer les raisons de la transformation mais aussi pour les informer et les rassurer sur les conséquences pratiques qui vont en découler, pour chacun individuellement.

Dans le cas où la transformation de l'entreprise induit un plan social sur une partie de celle-ci, des communications ciblées seront adressées aux salariés concernés par le plan et à ceux non impactés. Mais il faudra aussi bâtir un récit commun, qui s'adresse à toutes ces populations au sein de l'entreprise. Pour convaincre et mobiliser, ce récit devra être très clair sur les raisons qui conduisent au plan social, tant internes que liées à l'environnement. Et il devra aussi indiquer comment la transformation opérée va permettre à l'entreprise et à ses salariés, actuels et futurs, de croire à nouveau en leur avenir.

Comprendre les pré-requis de l'écosystème financier

Pour les investisseurs au sens large, et en particulier pour les fonds qui détiendraient des actifs en transformation, la dimension de réputation est critique dans un contexte où ceux-ci sont amenés à rendre des comptes sur leurs engagements ESG. Pour cette raison, la stratégie de communication devra intégrer en permanence la prise en compte des intérêts des actionnaires et de la préservation de leur réputation d'investisseurs responsables.

Si l'entreprise est cotée en bourse, les prises de parole devront en outre être abordées en prenant en compte les contraintes spécifiques de communication au marché, que ce soit en termes de timing, du type d'information qui peut ou doit être rendue publique, ou de thématiques importantes pour les investisseurs, financières ou extra-financières.

Quatre vertus pour créer une confiance durable

Le plus important, pour créer un climat de confiance, c'est la **transparence**, qui passe dans un premier temps par dire la vérité et partager la réalité chiffrée de la situation, en reconnaissant que chaque salarié est en mesure de comprendre un diagnostic. Cette compréhension commune est un préalable pour faire admettre la nécessité de la transformation et faire prendre la mesure de l'action à mener.

L'**empathie** est la deuxième condition d'une communication qui porte ses fruits. La transformation repose sur des réalités humaines, des situations objectivement délicates dans les crises les plus extrêmes. Savoir dire que l'on est conscient des difficultés générées par la transformation attendue crée, après la transparence, les conditions de confiance et donc d'écoute de la part des parties prenantes. Singulièrement de la part de celles qui sont le plus impliquées.

La dernière condition consiste à donner de la **visibilité**. À la fois la visibilité de la trajectoire (je sais où je vais) et la visibilité dans l'atteinte des étapes. C'est là où interviennent les fameux « quick wins » qui aident à donner un sens aux changements exigés et de la crédibilité à la stratégie conduite.

Enfin, à partir du moment où les bases de la confiance sont posées, les managers au sein de l'entreprise doivent encore faire preuve de **responsabilité**. C'est-à-dire démontrer leur capacité à prendre des engagements et à les tenir. On dit que c'est dans la tempête que se révèlent les grands capitaines. C'est également vrai dans un contexte de transformation !

NOS 6 CONVICTIONS POUR RÉUSSIR LA COMMUNICATION D'UNE TRANSFORMATION :

1. Partager un diagnostic chiffré sans concession, pour que les équipes et toutes les parties prenantes comprennent les enjeux et les défis à venir.
2. Fédérer autour d'une vision d'entreprise et redonner du sens au corps social.
3. Formuler et communiquer sur une stratégie de rebond, dans laquelle les collaborateurs vont pouvoir se projeter et mieux comprendre les efforts à accomplir pour y parvenir.
4. Articuler les leviers du redressement autour d'un programme de transformation mobilisateur et donner du rythme à son exécution et à son pilotage.
5. Se focaliser tout de suite sur des « quick wins » pour renforcer la confiance et la mobilisation collective.
6. Communiquer régulièrement sur l'avancement (newsletter interne, site web dédié, réunions plénières, off-site meetings...) et célébrer les petites, moyennes et grandes victoires.

GUILLAUME GRANIER

Senior Managing Director, Head of France
Strategic Communications
+ 33 (0)7 84 24 32 30
guillaume.granier@fticonsulting.com

RAPHAËL MIOLANE

Senior Managing Director, Business
Transformation & Restructuring
+33 6 19 43 34 78
raphael.miolane@fticonsulting.com

Les opinions exprimées dans cet article sont celles de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de FTI Consulting, de sa direction, de ses sociétés affiliées ou de ses autres collaborateurs.

FTI Consulting est une société internationale de conseil aux entreprises aidant les organisations à anticiper et gérer les changements, les risques ou les contentieux d'ordres financiers, juridiques, opérationnels, politiques, réglementaires ou encore de réputation. Avec plus de 7 500 employés répartis dans 31 pays, les professionnels de FTI Consulting travaillent en étroite collaboration avec leurs clients pour anticiper, éclairer et surmonter les défis complexes qu'ils affrontent et tirer le meilleur parti des opportunités qui se présentent à eux.

©2023 FTI Consulting, Inc. Tous droits réservés.. [fticonsulting.com](https://www.fticonsulting.com)