

**Ralentissement économique, ambiance dégradée:** la communication dans l'entreprise et à l'externe revêt une importance capitale.

## Temps de crise: il faut communiquer!

Outre ses activités de formateur et de coach en entreprise, Marcel Lucien Goldschmid rédige un ouvrage sur le thème de la «Réussite professionnelle». Le professeur est actuellement en séjour aux Etats-Unis, pays où il se rend régulièrement.

«La crise ici est profonde», dit-il. «Chaque jour des milliers de licenciements sont annoncés. Même la Poste songe à réduire à cinq jours la distribution du courrier. Chaque Américain connaît quelqu'un en difficulté...»

On peine à concevoir que le Vieux Continent puisse échapper ne serait-ce que partiellement à la partie de dominos et M.L. Goldschmid considère qu'en ces temps difficiles il est primordial de réfléchir à la manière de communiquer tant à l'interne qu'avec ses clients et ses fournisseurs. Pourquoi?

«Il s'agit d'abord de créer ou de recréer un climat de confiance, de calmer l'angoisse. Emplois, pérennité des entreprises, les gens se font du souci! Il faut aussi savoir mobiliser pour optimiser la productivité. Une question de survie. Et miser sur la transparence, car en temps de crise la méfiance s'accroît. Il faut donc parler franchement, fournir un maximum d'informa-

**Informé et communiquer, ce n'est pas pareil!**

tions, donner l'espoir et encourager. La recherche montre que la communication est un élément-clé de la gestion et de la résolution des crises. Une communication mal faite a tendance au contraire à les aggraver.»

*Vous démontrez l'importance de communiquer, mais sur quoi et à qui?*

L'essentiel en temps de crise est d'élargir la communication, et cela pas seulement à l'interne. Il faut l'étendre aux clients, aux fournisseurs, aux actionnaires, aux banques, aux médias... car ce sont tous des «acteurs» de la crise! Il faut éviter que votre entreprise ne soit présentée de manière négative. Il est important pour un patron de s'exprimer en public, de manière à refléter la qualité de son entreprise, son ouverture et son image.

*A l'interne, vous insistez sur l'importance de motiver et mobiliser le personnel...*

En effet, si la communication est bien faite, les collaborateurs se sentent bien, ils ont le sentiment d'être écoutés et investis d'une mission. Ils ont du plaisir à venir au travail et s'engagent. En revanche, lorsque la communication fait défaut, elle est forcément source de conflits, d'incompréhension et de démotivation. Elle est également souvent à l'origine de fausses rumeurs et distorsions d'information. Lorsque des problèmes surviennent dans une entreprise, la question de la communication revient toujours sur le tapis. Pourtant, avec le développement du net et du mobile, nous nous envoyons continuellement des messages, mais nous nous apercevons que notre façon de communiquer n'est pas performante. Il y a là un paradoxe! Quantité de messages et qualité ne vont pas nécessairement de pair.

*Il faut donc faire la distinction entre informer et communiquer. Quelles différences?*

La communication en face à face ou appliquée à un petit groupe revêt l'aspect d'un triangle magique. Le premier pôle a trait au message: que dire, à qui précisément, comment et dans quels buts. Il vaut la peine d'y

réfléchir, car il faut être clair! Le deuxième pôle, c'est le feedback qu'il faut absolument solliciter pour savoir comment l'interlocuteur a reçu le message, comment il va l'intégrer dans son travail et quelles sont les questions qu'il se pose encore. La peur de la critique paralyse souvent le feedback, mais s'il n'y a pas de feedback, ce n'est pas de la communication, c'est seulement de l'information. Et, troisième pôle, l'écoute active. Pour beaucoup de gens, communiquer est synonyme de parler, ils ne prennent pas la peine d'écouter. Ce phénomène est un héritage de l'enfance et de l'éducation. La

**Il faut être encore plus transparent en temps de crise!**

parole appartient à ceux qui ont le pouvoir, comme les parents et les enseignants. Parler signifie aussi dominer à l'âge adulte! Donc nous n'aimons pas écouter, car nous avons l'impression de nous soumettre à l'autre. C'est pourtant un élément-clé de la communication.

*Parmi la panoplie des canaux de communication, lesquels privilégier?*

Nous sommes inondés de courriels, mais la qualité fait défaut et nous avons de la peine à reconnaître ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Les e-mails ont leur utilité. Ils sont rapides et laissent une trace écrite. Encore faut-il savoir les gérer! Des entreprises ont mis sur pied une charte relative aux messages électroniques. Cependant, notamment en période de crise, elles devraient beaucoup plus recourir au face-à-face.

*Vous parlez de l'utilité d'élargir et d'intensifier la communication en temps de crise.*

*La transparence que vous préconisez implique-t-elle de tout dévoiler?*

Il faut par exemple pouvoir solliciter ses collaborateurs ou ses fournisseurs pour résoudre certains problèmes, ce qui implique d'expliquer clairement les choses. Le manager ne peut évidemment pas tout dire, mais il doit veiller à aller le plus loin possible dans la communication. Dans mon travail de coach, nous envisageons les choses de cas en cas. Dire à ses collaborateurs que l'on craint pour la pérennité de l'entreprise peut aussi ajouter à la crise, par l'angoisse suscitée. La manière de dire et la confiance instaurée de longue date ont leur importance. Il faut aussi que le manager soit ouvert à la critique!

*La communication n'est-elle pas d'abord un état d'esprit?*

Effectivement, elle est favorisée par l'ouverture à l'autre, l'esprit d'équipe, le partage, le souci de bien faire... Des éléments qui se travaillent quotidiennement et qui font partie de la culture de l'entreprise. Si l'habitude de bien communiquer est déjà instaurée, il est plus facile d'aborder la crise. En revanche, se mettre subitement à communiquer parce que la crise est là n'aura pas le même impact.

*La communication est-elle un art?*

Il y a bien une part d'intuition, d'empathie, d'intelligence émotionnelle... mais aussi des approches techniques que l'on peut apprendre.

*Dans une entreprise multiculturelle, quels problèmes particuliers*

*de communication se posent-ils? Ce n'est pas qu'une question de langue bien traduite, j'imagine...*

Le manager et ses collaborateurs doivent se soucier d'apprendre les valeurs et les contenus des différentes cultures présentes et de comprendre les raisons de certaines attitudes.

*Le système scolaire et les Hautes Ecoles préparent-ils suffisamment à savoir communiquer?*

Non, et c'est bien dommage! Les jeunes découvrent l'importance de la communication seulement quand ils commencent à travailler. Les patrons devraient donc aider leurs collaborateurs dans cette tâche, en organisant, par exemple, des cours de formation continue et du coaching destinés aux jeunes cadres.

### Journées de formation 2009

Durant le premier semestre de 2009, le formateur et coach Marcel Lucien Goldschmid animera des modules de formation à l'Hôtel Au Lac, à Lausanne-Ouchy, place de la Navigation 4, selon le programme suivant:

#### Psychologie du management: les mardis de 9h. à 17h.

- 12 mai: Savoir manager au quotidien
- 19 mai: Recruter, développer et retenir les talents
- 26 mai: Communiquer pour obtenir un résultat
- 02 juin: Motiver et mobiliser ses collaborateurs
- 09 juin: Déléguer et responsabiliser les collaborateurs
- 16 juin: Gérer les conflits et négocier avec compétence
- 23 juin: Mieux gérer son temps et maîtriser son stress
- 30 juin: Appliquer le management par la performance

#### Réussir sa vie professionnelle: les jeudis de 9h. à 17h.

- 4 juin et 18 juin

Renseignements et inscriptions: [www.management-training-coaching.ch](http://www.management-training-coaching.ch) et [marcel.goldschmid@bluewin.ch](mailto:marcel.goldschmid@bluewin.ch)



Marcel Lucien Goldschmid, formateur et coach en entreprise.

*Une entreprise fermée à la communication est-elle vouée à disparaître à plus ou moins long terme?*

Le manque de cohésion et d'engagement des collaborateurs qui ne saisissent pas les véritables enjeux et l'objectif final peut mettre l'entreprise en péril. En période de ralentissement économique, une communication de qualité prend ainsi toute son importance!

Propos recueillis par  
■ Pierrette Weissbrodt