

# Comment faire de la communication interne un vecteur de performance et d'accompagnement du changement pour le cabinet ?

VÉRONIQUE PERNIN → DIRECTRICE ASSOCIÉE DE VP STRAT & COM



POUR QUI IGNORE À QUEL PORT SE RENDRE, AUCUN VENT N'EST PROPICE... COMMENT LE COLLABORATEUR POURRA-T-IL SE MONTRER PERFORMANT SI LE CABINET N'A PAS DÉFINI ET EXPLIQUÉ LA DIRECTION À PRENDRE ? LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LA COMMUNICATION INTERNE SONT ÉTROITEMENT LIÉES, POUR ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LES ÉVOLUTIONS DES CABINETS. VÉRONIQUE PERNIN, DIRECTRICE ASSOCIÉE DE VP STRAT & COM, AGENCE DE CONSEIL EN COMMUNICATION SPÉCIALISÉE SUR NOTRE SECTEUR, RÉPOND À NOS QUESTIONS.

**Vous accompagnez des cabinets d'expertise comptable de différentes tailles, y compris certains cabinets internationaux, dans leur communication externe, mais aussi dans leur communication interne. Pourquoi communiquer en interne ? A quoi cela sert-il ?**

A travers une communication interne efficace, c'est bien la performance du cabinet que l'on cherche à améliorer. Les objectifs visés par la communication interne pourraient être divisés en 4 grands axes : motiver, organiser, rendre plus attractif, accompagner le changement.

**Motiver :** Les collaborateurs se trouvent parfois démunis face à une surabondance de données, et parallèlement à un manque d'informations utiles telles que des informations sur la situation du cabinet sur son marché, les projets de développement, ou encore les plans de progression personnelle, les formations proposées, la politique de rémunération, etc.

**Organiser :** Une mise en œuvre collective d'une définition commune et acceptée du positionnement du cabinet permet à la fois

de véhiculer les messages nécessaires à son bon fonctionnement, de donner les moyens aux participants de comprendre les identités, les rôles de chacun et les relations aux autres, et enfin de créer une meilleure synergie entre les collaborateurs et les services.

**Rendre plus attractif :** Il faut garder à l'esprit que les collaborateurs sont les premiers « ambassadeurs » du cabinet auprès des publics externes : clients, prospects, prescripteurs, et partenaires. Il est donc important que l'ensemble du personnel ait intégré un discours cohérent et attractif sur le cabinet, ses prestations, sa stratégie. Pour ma part, j'anticipe cette nécessité en développant des « mémos de communication externe » pour l'interne. Le fait de présenter le cabinet de manière attractive aura aussi un impact sur la fidélisation des collaborateurs, et lors des recrutements.

**Accompagner le changement :** Dans un contexte de profonde mutation de la profession comptable libérale, de plus en plus de cabinets sont confrontés à des changements structurels : rapprochement, transmission, séparation d'activités, ou modification de l'actionnariat. Or, le changement doit être expliqué. On connaît le coût social et économique d'une communication interne défailante : rumeurs, blocages divers, rétention d'informations, démotivation, etc. La communication interne n'accompagne pas seulement le changement, elle en est l'un des moteurs.

**La communication interne est-elle relative à la taille du cabinet ? Existe-t-il un seuil en deçà duquel elle n'est pas indispensable ?**

Pour des petites structures ou des cabinets inférieurs à 5 personnes, la communication interne se fait naturellement. Mais à partir de 15 personnes, elle devient un enjeu pour le cabinet, avec la nécessité de communiquer régulièrement auprès de ses collaborateurs.

*« A partir de 15 personnes, la communication interne devient un enjeu pour le cabinet, avec la nécessité de communiquer régulièrement auprès de ses collaborateurs »*



La communication interne ne sera néanmoins pas la même pour un cabinet de taille moyenne, que pour un groupement, ou pour un cabinet de taille internationale. Pour le groupement de cabinets, elle ne vise pas seulement les collaborateurs au sein de l'entreprise, mais également les membres du réseau, pour présenter le positionnement du réseau, son « projet », les services qu'il propose, comment utiliser la marque, etc. Pour le grand cabinet, ou cabinet international, les moyens déployés sont en général importants et structurés dans la durée, avec des outils du type intranet, événements, actions de communication régulières. Cela est particulièrement essentiel pour les collaborateurs qui sont externalisés pendant de longues périodes chez les clients, et auxquels il faut rappeler la notion d'appartenance au cabinet.

#### Quels messages faut-il communiquer régulièrement aux collaborateurs ?

Avant de parler de « messages », il est important de toujours revenir aux objectifs. A qui s'adresse-t-on ? Pour dire quoi ? Et dans quel but ?

C'est ce que nous évaluons systématiquement avec nos clients lors d'une phase de diagnostic préalable. Parfois, une étude d'image et de positionnement interne – par le biais d'entretiens personnalisés ou de questionnaires auprès des collaborateurs – est nécessaire pour compléter cette réflexion. Notre situation « extérieure » nous permet d'interroger de manière objective un panel de collaborateurs, et d'identifier leurs perceptions sur le positionnement, l'image, ou le fonctionnement interne du cabinet. Les résultats de cette étude permettent d'apporter des recommandations et des solutions sur mesure et en parfaite adéquation avec les objectifs. Ainsi, si une étude démontre que les collaborateurs ont des difficultés à énumérer les différentes activités exercées par le cabinet, il faudra que les messages de communication interne rappellent ce que sont ces activités.

Au-delà de cette analyse sur mesure, la liste des informations sur lesquelles le cabinet pourra communiquer régulièrement auprès de ses collaborateurs est longue : l'actualité du cabinet, son évolution, sa stratégie, ses nouveaux clients ou contrats, l'arrivée de nouveaux collaborateurs, les formations proposées, les perspectives de recrutement, un déménagement...

#### Une fois la stratégie et les messages définis, quels sont les outils du cabinet pour communiquer en interne ?

La communication interne peut être mise en œuvre grâce à des outils divers : emailing, alertes, notes d'information, flash info, newsletters, intranet, blogs, convention interne, formations, journées produits... Il en va de notre rôle de conseil d'adapter les modes de communication interne proposés et leur fréquence en fonction des cabinets, de leur culture, de leur taille, et des objectifs recherchés. Mais globalement, une réunion annuelle des collaborateurs, des séminaires de formation et des notes d'information régulières sont recommandés, dès que le cabinet atteint une taille moyenne. Pour les cabinets de taille plus importante, les journées produits sont utiles afin que l'ensemble du personnel ait une bonne connaissance des différentes activités exercées et de ce que font leurs collègues.

Quant à la convention interne, elle n'a pas forcément vocation à être une « grande messe », et peut au contraire être originale et festive. En revanche, elle se doit de communiquer un discours cohérent et fédérateur permettant au collaborateur de le relayer en externe. La formation est également un temps fort de communication interne pour les cabinets. Enfin, les blogs ou l'intranet concernent essentiellement les réseaux ou cabinets de taille importante.

#### A circonstances exceptionnelles, communication exceptionnelle... Existe-t-il une communication interne spécifique dans des situations de crise ou d'évolution majeure du cabinet ?

Les changements structurels majeurs du type fusion, rapprochements entre cabinets, modification de l'actionariat, ou séparation d'activités peuvent en effet survenir dans un contexte non préparé, et nécessiter une communication de crise. Il faut alors expliquer les changements aux collaborateurs pour qu'ils restent fédérés autour d'un projet « lisible », et qu'ils relayent un discours clair et positif auprès de leurs clients ou dans le secteur.

Un exemple que nous avons géré : une transformation majeure dans l'actionariat d'un cabinet qui a conduit ce dernier à changer de nom, s'installer dans de nouveaux locaux et redéfinir sa stratégie. Ce changement structurel a été expliqué aux 350 collaborateurs avec un discours fédérateur et clair, que nous avons aidé à construire. Une convention

## L'agence de communication VP Strat & Com est spécialisée sur le secteur. Quelle « valeur ajoutée » pour un cabinet qui fait appel à vos services ?

Notre expérience et nos interventions auprès de la profession, et notamment auprès des instances professionnelles, nous permettent d'anticiper les évolutions du secteur, et de proposer une approche ouverte et novatrice, que nous adaptons aux objectifs de chaque cabinet. L'organisation de VP Strat & Com consiste en une équipe de 5 consultants en interne qui possèdent des profils complémentaires et une connaissance approfondie du secteur de l'expertise comptable, de l'audit et du conseil, renforcée par un réseau de consultants externes que nous mobilisons selon les projets. Ainsi, pour chaque mission, VP Strat & Com est en mesure de constituer l'équipe la plus adéquate pour proposer un accompagnement et des actions tournés vers des résultats concrets. Plus généralement, VP Strat & Com accompagne les cabinets depuis la définition des stratégies et enjeux de communication, à la mise en œuvre des projets : communication interne et externe, conduite du changement, relations presse, événementiel, développement d'outils de communication, stratégie publicitaire et achat d'espace. Pour plus de renseignements : <http://www.vpstrat.com/>. ■

interne a été organisée pour présenter l'évolution du cabinet, sa stratégie de développement, sa nouvelle marque (nom, logo, charte), ses nouveaux locaux, et le discours à tenir vis-à-vis des clients et des prospects. Les remontées internes ont été excellentes. Elles ont suscité une véritable adhésion autour de l'évolution proposée, et ont permis de créer un nouvel élan. Ce changement a également permis au cabinet de réaffirmer son positionnement et communiquer sur ses nouveaux projets auprès de ses publics externes (clients, prospects, partenaires et prescripteurs), par l'intermédiaire de ses collaborateurs. †