

## Pourquoi il faut aider les managers à mieux communiquer



Face aux transformations successives que traversent les organisations, les ressources humaines se muent en experts de la conduite du changement. Transmettre les messages, déployer un accompagnement de proximité des collaborateurs, lever les résistances...dans toutes ces missions, la qualité de la communication des RH joue un rôle crucial.

### Le rôle des RH

Nicolas Llorens, DRH de la Macif, il s'agit en premier lieu de rendre tangible l'intangible. Pour cela, rien de tel que l'exemple, le cas concret pour illustrer ses propos. "C'est à nous de faire nos preuves, de trouver des choses assez concrètes, d'être réactifs pour être rapidement en situation de répondre aux sujets que les salariés questionnent" résume-t-il.

Mais sur le terrain, au quotidien, c'est ensuite aux managers de proximité de prendre le relais et de jouer pleinement leur rôle de courroie de transmission entre la direction de l'entreprise et les équipes. Aux RH alors de réfléchir à la meilleure façon de les accompagner dans cette mission stratégique, et dans l'effort de communication qu'ils vont devoir déployer auprès des salariés. Au sein de la Macif, ce relais a été largement renforcé. Alors que certaines entreprises les suppriment, la mutuelle a décidé d'augmenter le nombre de managers, afin de "mettre en place les lignes managériales les plus complètes possibles". Le DRH mise ensuite sur leur accompagnement. Après leur avoir systématiquement accordé la primauté des informations stratégiques, il veille à ce que les équipes RH déploient "de l'accompagnement, des actions de formations...et du temps !"

## **Former**

Et l'effort de formation semble devoir être effectivement conséquent si l'on en croit un sondage réalisé par OpinionWay pour Whistcom révélant que seuls 12% des collaborateurs répondants considèrent leur manager comme étant inspirant. Aujourd'hui, 60 à 70% des collaborateurs renoncent au rôle de manager, car ils ne veulent pas prendre la parole selon cette même étude.

C'est ce qui a conduit Charlie Clarck, fondateur de Whistcom, un cabinet de conseil en "stratégie orale" à concevoir des programmes de formation spécifiquement destinés aux managers. Il remarque en effet qu'ils sont souvent "sous-équipés" pour accomplir leur rôle de communicant car, le plus souvent, seuls les dirigeants sont formés à la prise de parole. C'est pourtant une compétence indispensable au management d'une équipe. Parmi les points d'attention, la capacité à bien résumer son propos, d'aller à l'essentiel, afin que le message principal soit bien ancré. Il faut allier une logique destinataire et

empathique permettant d'identifier ses interlocuteurs et leurs attentes à une logique d'objectifs "Qu'est-ce que je veux qu'ils pensent à court terme, qu'est-ce que je veux qu'ils changent à long terme ?". Mais impossible de s'arrêter là. L'attention doit se porter aussi sur le langage corporel "le corps parle plus fort que les mots, si on n'est pas un acteur convaincu, ça va se voir et s'entendre". Or, l'attitude doit être concordante avec le fond pour éviter toute dissonance : "le public se fie plutôt à ce qu'il voit qu'à ce qu'il entend".

Une tendance qui devrait s'intensifier.

Par Clara **Elmira**