

Challenge

10^{DH} 2,5€

HEBDO

L'HEBDOMADAIRE MAROCAIN DES DÉCIDEURS

Jean-Michel Roche, PDG de la Société VERBATEAM

“CHAQUE MANAGER DOIT AVOIR UNE FAÇON À LUI DE COMMUNIQUER”



Jean-Michel Roche est un grand spécialiste de la communication en France. Son action est orientée vers les chefs d'entreprises désireux de se perfectionner en apprenant les techniques de communication récentes. Dans cette interview, il expose son point de vue sur la question tout en précisant que pour réussir dans les affaires, il faut maîtriser un ensemble d'outils.

Challenge Hebdo : *un patron est souvent une personne réputée inaccessible. Comment réduire ce fossé entre employeurs et employés?*

Jean-Michel Roche : il y a deux possibilités. D'abord avoir une philosophie pour développer dans l'entreprise la communication interne. Pour cela, on va saisir les différentes occasions de communiquer avec ses employés. Ensuite permettre aux dirigeants d'acquérir les outils de la communication. Dans tous les cas, cela obéit à une logique d'apprentissage qui n'exclut pas la dimension culturelle et éducative du dirigeant. Un patron américain aura bien souvent plus d'aisance à prendre la parole

en public car dès son jeune âge, il a appris à communiquer. C'est ce que nous devons compenser.

C. H. : *le fait de savoir communiquer avec ses collaborateurs est-il déterminant dans la réussite d'un manager ?*

J. M. R. : la compétence technique d'un manager n'est plus un critère suffisant pour la réussite d'une entreprise. Aujourd'hui, on a enfin compris qu'un manager doit être capable de motiver et de faire bouger les hommes qui l'entourent. Sa qualité d'encadrement conditionne fortement la réussite de sa stratégie. Cela dépasse la dimension technique dans laquelle il peut exceller. Il est donc nécessaire qu'il sache communiquer.

C. H. : *êtes-vous pour la communication spontanée ou plutôt préparée ?*

J. M. R. : tout dépend des occasions. Il y a de nombreux cas où il est nécessaire de

préparer scrupuleusement ses messages. Par exemple, lors d'un discours officiel, d'une convention annuelle d'entreprise, d'un communiqué de presse ou d'une communication de crise, la préparation est essentielle à la réussite de cette communication. En revanche, quand il s'agit d'un échange quotidien avec ses collaborateurs, il n'est pas nécessaire de préparer à chaque fois ses messages.

C. H. : *un dirigeant peut quand même déléguer l'aspect communication à des spécialistes à qui il donnera les grandes lignes de sa politique ?*

J. M. R. : en principe, le directeur de la communication n'a pas vocation à s'exprimer au nom de l'entreprise. Un dirigeant peut recourir aux conseils de spécialistes de la communication, mais sans pour autant leur demander de se substituer à lui. Il est donc très important que le manager soit le porte-parole officiel de son entreprise, personne ne peut le remplacer.

C. H. : *comment expliquez-vous l'ascension de certains managers malgré leur carence en communication ?*

J. M. R. : dans beaucoup de PME, ce sont des dirigeants d'entreprises familiales. Dans nombre de grandes entreprises, ce sont des personnes qui sont parvenues à des fonctions de direction grâce à leurs diplômes et à l'importance reconnue à ces diplômes. Le poids des réseaux est également un facteur important. Il est classique de voir un ingénieur X Mines préparer sa relève en faisant appel à un manager qui a la même formation que lui. Aujourd'hui, les profils pointus qui ne possèdent pas de qualités de communicants risquent de parvenir à un stade de blocage mettant fin à leur ascension professionnelle. Les patrons charismatiques ont la faculté de fédérer leurs collaborateurs autour d'une stratégie donnée et d'un projet d'entreprise.

C. H. : *est-ce que la personnalité d'un dirigeant (timide, réservé) peut être un facteur de blocage quant à l'apprentissage de la communication ?*

J. M. R. : il existe toujours des marges de progression étonnantes. Imaginez un dirigeant introverti qui a une personnalité plutôt réservée ; il sera toujours possible d'en faire un bon communicant sans pour autant changer fondamentalement sa personnalité. L'apprentissage de la bonne communication passe par l'intégration de techniques simples mais nécessaires : l'implication physique dans

son message, utilisation de la gestuelle, suppression des auto-contacts, prise de conscience de l'importance du regard, prise en compte de "l'humanité" du communicant à travers des éléments aussi simples que son sourire, apprentissage de la maîtrise des silences et de la variation qui donneront de la vie au message,...

C. H. : *y a-t-il des standards que n'importe quel dirigeant peut adopter pour réussir sa communication ?*

J. M. R. : il est nécessaire de comprendre que l'impact d'un message passe essentiellement par des éléments de forme beaucoup plus que des éléments de fond. Aussi est-il nécessaire de travailler cette image que va projeter le communicant. Nos formations développent des ateliers de gestuelle, de techniques vocales, de gestion du stress, de conseil en image vestimentaire, ... Egalement, nous nous intéressons à toutes les utilisations de communiquer qui sont celles d'un dirigeant: techniques de présentation, de prise de parole en public, techniques d'interview et techniques de débats.

C. H. : *combien de temps doit consacrer un patron à la communication interne ?*

J. M. R. : beaucoup de dirigeants utilisent plus de la moitié de leur temps à communiquer avec leurs équipes. Il est nécessaire de prendre conscience qu'aujourd'hui la dimension des managers doit forcément intégrer un état d'esprit communicant, et un sens de l'écoute. Nous rappelons systématiquement à nos clients que ce qui est important n'est pas ce qu'ils disent mais bien ce que les autres entendent.

C. H. : *doit-on changer notre façon de communiquer selon la cible ou adopter une attitude régulière ?*

J. M. R. : quel que soit l'interlocuteur ou l'auditoire, un dirigeant n'a plus le droit de ne pas être un bon communicant c'est-à-dire d'avoir intégré les principes fondamentaux qui feront passer l'image d'un homme d'ouverture et de dialogue. Il est néanmoins important d'adapter sa stratégie de communication au public qui nous fait face. On ne s'adresse pas de la même façon à des actionnaires qu'à des représentants syndicaux.

C. H. : *le blog est devenu un phénomène de plus en plus répandu. Dans quelle mesure permet-il au dirigeant d'entreprise de véhiculer des idées et des valeurs au reste de son équipe ?*

J. M. R. : nous conseillons aux dirigeants d'éviter ce type de média qui crée un mélange de genres entre vie privée et vie professionnelle. Si celui-ci est désireux de véhiculer des idées et des valeurs dans son entreprise, il existe un certain nombre de supports internes qui permettent de le faire.

C. H. : *le patron d'entreprise est obligé de prendre toujours la parole, qu'il soit en face de ses employés, son banquier, son fournisseur, ses clients. Quelle place devrait occuper la prise de parole dans le management ?*

J. M. R. : avec le boom de l'Internet et des autres moyens de télécommunications, on s'aperçoit que les gens communiquent de moins en moins entre eux, préférant la transmission de messages par les voies du mail et de la boîte vocale.

Or, les prises de parole revêtent une importance capitale, pour ceux qui vont les effectuer. Si la prestation d'un dirigeant est de mauvaise qualité, il aura beaucoup de mal à redresser son image. Les conséquences peuvent aller jusqu'à la perte de confiance de son assistance à son égard, chose difficile à rétablir et inversement, bien sûr. ■

Entretien réalisé par Hatim Kaghar /

Présentation de Verbateam

Depuis sa création en 1996 par Jean-Michel Roche, Verbateam a su progressivement s'imposer comme le leader en France sur son marché : la formation des cadres dirigeants et des hommes politiques aux techniques de communication. Regroupant les meilleurs spécialistes dans le domaine de la communication interpersonnelle, Verbateam a créé un produit spécifique destiné à faire de tout dirigeant "un bon communicant", (en interne comme en externe) en un minimum de temps. Qu'il s'agisse d'entretiens, d'exposés, de prises de parole en public, de conventions d'entreprise, d'interviews ou de débats, Verbateam permet à chacun de ses clients de devenir, quel que soit le contexte, un bon communicant. L'efficacité des techniques proposées par Verbateam a permis de séduire les plus grands groupes français ou étrangers installés en France comme Danone, Nestlé, L'Oréal, Michelin, LVMH, BNP Paribas, Société Générale, Thalès, Schneider... La formation dispensée par Verbateam concerne en premier lieu les cadres dirigeants de ces grands groupes, qui sont ses principaux clients aux côtés de personnalités publiques. ■