

PRISE DE PAROLE // L'urgence, pour les patrons, à mieux incarner les organisations ne s'est jamais fait autant sentir, selon la seconde édition d'un baromètre Whistcom-OpinionWay.

Les salariés jugent leurs dirigeants trop distants pour être convaincants

L'ANALYSE
de Muriel Jasor



Les salariés se sentent de moins en moins concernés par la parole de leurs dirigeants, résume la seconde édition du baromètre Whistcom-OpinionWay. Un sur deux trouve qu'ils ne sont pas inspirants. Un jugement qui se dégrade de cinq points par rapport à la même enquête de 2021.

En perte de sens depuis la survenue du Covid-19, les collaborateurs sont inquiets. A juste titre : les secousses géopolitiques, l'inflation, les aléas politi-

ques – auxquels s'ajoutent des crises environnementales, sociales et sociétales – forment un tourbillon sans fin. Plutôt que se limiter aux grands enjeux, 76 % des salariés souhaiteraient que leurs dirigeants leur parlent aussi des problèmes concrets qu'ils rencontrent.

C'est important, car leur parole peut exercer, sur les deux tiers d'entre eux, une influence décisive en termes d'implication, de fidélité et de bien-être au quotidien. Trois quarts des salariés pensent qu'un discours de leurs dirigeants à plus de poids qu'un message écrit. Les patrons l'ont, du reste, compris et font l'effort, à 96 %, de davantage s'adresser aux équipes. Mais près d'un salarié sur deux estime encore que cette parole ne lui apprend rien, qu'elle est même – et cette opinion prend 4 points de plus qu'en 2021 – une perte de temps ! Sévère.

Autres reproches, plus vifs qu'en 2021 : sur le fond, les discours patronaux ne suscitent guère de dynamique. 55 % des salariés ne connaissent pas ou n'adhèrent pas à la stratégie de leur organisation. Sur la forme, 57 % déplorent une parole trop descendante. Enfin, 50 % jugent les dirigeants distants et déconnectés de la réalité, pas à leur écoute, pas empathiques et pas proches d'eux ; le travail hybride avivait encore ce sentiment.

Se montrer dans toute son humanité

L'urgence à mieux incarner l'organisation et à faire preuve d'authenticité se fait sentir. S'il s'agit de transformer une organisation, il reviendra au dirigeant d'éclairer, avec conviction, la cohérence et le sens de cette ambition pour géné-

rer l'adhésion puis l'action des équipes. En bon tribun – donc avec sa voix, son corps, son énergie –, sans ennuyer et trop recourir à des injonctions de type « doubler », « tripler » et autres « augmenter de x pour cent », qui ne motivent guère les acteurs de terrain et qu'il est préférable de réserver au comité exécutif et au conseil d'administration.

Se montrer dans toute son humanité importe au plus haut point. Arthur Sadoun, le patron de Publicis, a parlé de son combat personnel contre le cancer et s'engage, depuis, dans cette cause. Catherine Guillaouard, l'ex-patronne de la RATP, salariée aidante de parents âgés, s'est retrouvée poussée, comme un tiers des aidants, à démissionner. Voilà qui réduit, sans artifice, la distance qui sépare les dirigeants des collaborateurs, qui sont aussi des parents, des consommateurs, des citoyens... Et dont l'avis influe même sur l'acte d'achat de 21 % des clients, à en croire une étude du spécialiste en la matière Custplace portant sur les dix plus grandes marques de chaque secteur.

Le pire : la discordance

Vineet Nayar, ex-patron indien et conférencier, l'a répété à l'envi : « Les employés d'abord, les clients ensuite » (Dianteino). Priorité à l'interne pour doper l'enthousiasme et susciter une confiance commune. Priorité à plus de communication directe pour aviver un dialogue difficile à lancer à l'appui de « slides » (qui détourneraient 68 % des salariés du message à transmettre).

Le pire ? La discordance entre une prise de parole puissante du dirigeant, la réalité factuelle et le vécu des salariés. Un parler-vrai est souhaité, une reconnaissance d'erreurs, le cas échéant, aussi. Ce pli à prendre peut être facilité par du coaching et de la formation à la prise de parole, souhaitée par 83 % des sondés (52 % renonceraient à une promotion de peur de devoir parler en public).

Les salariés ont envie d'être fiers de leur organisation, autant leur fournir les meilleurs arguments possibles. Leur engouement pour « l'entreprise à mission » est révélateur : une « raison d'être » – dès lors qu'elle est le fruit d'une réflexion collective et non un alibi du marketing – est à la fois un élément central de la stratégie d'entreprise et un formidable levier de cohésion interne. ■



Près d'un salarié sur deux estime encore que la parole de leur dirigeant ne lui apprend rien et qu'elle est même – et cette opinion prend 4 points de plus qu'en 2021 – une perte de temps. Photo iStock