LES MÉMOS RH

RENFORCER LA COHÉRENCE DE LA COMMUNICATION ET LE RÔLE DE RELAIS DES MANAGERS

Le cas d'une entreprise industrielle

L'AD Normandie a réuni un groupe de professionnels RH dans une entreprise industrielle normande. L'atelier visait à analyser une situation réelle de communication interne et à coconstruire des leviers d'action pour la Direction, la RH et les managers.

PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU CONTEXTE

Entreprise industrielle française engagée dans une nouvelle dynamique d'organisation. L'arrivée d'un nouveau directeur industriel, concomitante au départ d'un directeur des opérations, devait être préparée auprès des managers et des équipes.

- Annonce structurante insuffisamment préparée
- Canal d'information trop léger au regard de l'enjeu
- Chaîne de décision et de relais peu clarifiée
- Intégration du nouveau dirigeant à sécuriser

PROBLÉMATIQUE RH

Comment aider la Direction et la RH à faire en sorte que les managers comprennent, s'approprient et relaient de manière cohérente les messages structurants auprès de leurs équipes ?

DIAGNOSTIC PARTAGÉ

Freins	Points de vigilance	Leviers
• Annonce insuffisamment préparée • Note d'information utilisée comme canal principal • Rôles dans la chaîne de communication peu clairs	• Relais oral non aligné • Contournement du manager • Confiance fragilisée par les incohérences	• Préparation Direction - RH - managers • Face-à-face et temps de questions • Rituels réguliers et transparents

PRÉCONISATIONS DU GROUPE RH

Clarifier la chaîne de communication	Définir qui décide, prépare, annonce et relaie ; préciser les messages clés.
Privilégier le face-à-face	Réunions managers pour les annonces sensibles ; note écrite en complément.
Installer des rituels	Briefings courts, points réguliers et temps individuels.
Préserver le rôle du manager	Donner un temps d'appropriation et un espace de questions-réponses.
Renforcer transparence et confiance	Partager le même niveau d'information, au bon moment, avec les managers.

TROIS PRIORITÉS RETENUES

Court terme	Clarifier la chaîne de communication et mieux préparer les messages.
Moyen terme	Tester des temps d'échange réguliers et homogénéiser le relais managérial.
Long terme	Installer durablement les rituels et renforcer la transparence et la confiance.

SUIVI À 6 MOIS

Un échange permettra d'évaluer l'avancement des actions, leur impact sur la circulation de l'information et le rôle de relais des managers, puis d'ajuster les dispositifs si nécessaire.

CE QUE JE RETIENS POUR MON MÉTIER

> Pour les annonces structurantes, la qualité du message ne suffit pas : il faut clarifier la chaîne de communication, préparer les managers et organiser un relais oral cohérent.