

Béatrice Rivet, coach et formatrice, intervient dans la formation de l'AMRAE pour aider les participants à développer leur qualité de communicateur

+ photo

La communication, atout majeur des risk managers dans leur fonction.

Les enjeux des risk managers sont de mieux en mieux compris et endossés à tous les niveaux de l'entreprise.

Depuis plusieurs années, je rencontre des RM. D'après certains, la création du service et de leur poste, si elle a pu être délicate dans leur entreprise, a pris bonne forme. Pour d'autres, les relations avec les autres départements ou les unités géographiquement éloignées peuvent encore être améliorées. Même si, comme le souligne Pierre SONIGO, la culture du risque se développe de plus en plus et le travail des RM est reconnu, il reste encore des ajustements à faire.

Leurs préoccupations se résument ainsi :

- Comment remporter l'adhésion de la Direction même si a priori celle-ci m'est accordée : Comment me faire vraiment « *sponsoriser* » ?
- Comment convaincre les services collatéraux de collaborer alors qu'ils se sentent peu concernés par cette nouveauté, voire sceptiques-, par les exigences légales, etc.. ?
- Comment impliquer, par exemple, les filiales pour qu'elles donnent de l'information, et mettre ensuite en place ce que je préconise ?

Bref, comment mettre en place un projet RM de grande envergure sans notre position et nos demandes dérangeant tout le monde?

Deux moteurs à prendre en compte

Eloignons-nous quelques instants du sujet pour mieux y revenir. Au fond nos comportements primitifs ont peu changé. Nous sommes préoccupés par la **défense de notre territoire!**

Ceci provient des besoins de *Sécurité* et de *Reconnaissance** deux enjeux qui nous poussent à une chasse gardée -même symbolique- de notre territoire et à l'instinct de survie.

Enjeux profonds chez tout individu, ils guident nos comportements quotidiens à tous les instants. Et nous avons besoin d'être en permanence rassuré pour pouvoir communiquer en toute quiétude avec nos congénères.

En 2006 dans l'entreprise, nous n'y échappons pas.

*** Depuis la nuit des temps, Sécurité et Reconnaissance sont ancrés dans notre cerveau dit reptilien, la partie cérébrale la plus ancienne de notre individu et fort active en toute circonstance.**

Prendre du recul...

Revenons aux relations professionnelles du RM avec son entourage. La connaissance de ces deux enjeux fondamentaux permet de comprendre et décoder les objections. Décodons quelques réactions et réticences entendues :

Le Directeur de la production vous dit que le projet est trop compliqué et qu'il n'a pas le temps ? Il vous dit que cela le dérange, craint la mise en route de l'organisation et que cela empiète sur son territoire.

Le Responsable du service stockage ne croit pas à la réussite de votre projet ? S'il n'y a pas sa place, il ne sera pas reconnu, donc il perdra quelque chose.

Le manager de la division n'a pas le temps –ça on le savait déjà !- de vous transmettre les informations que vous avez demandées sur les risques ? S'il vous donne ces infos, cela mettra au jour les dysfonctionnements et les insuccès de sa division. Sa reconnaissance et sa sécurité seront alors en jeu. Ne le perçoit-il pas comme un danger pour lui ?

Le patron de la Business Unit n°2 ne peut consacrer une partie de son budget à la prévention de risques hypothétiques, à moyen terme etc.. ? : En protégeant ses finances, il joue à court terme la sécurité de son poste et son image, donc sa reconnaissance.

Le patron de la Business Unit n°4 vous demande à quoi cela va lui servir, ce que cela va apporter à son unité de collaborer avec vous ? Il se demande comment il sera reconnu en tant que manager, et comment il pourra protéger son territoire.

...Pour faire un pas de plus

L'étape suivante consiste à vous mettre à la place de vos interlocuteurs pour comprendre leurs enjeux quotidiens et le contexte dans lequel ils travaillent.

Si selon le contexte, la culture et la personne, vous évoquez le respect des obligations, les risques de procès, les pertes financières, les délais de production, les retards de livraison, l'image de la firme, ...le discours sera pesant, c'est peu dire.

Mieux vaut passer d'une liste sans fin de problèmes à une description des avantages et solutions issus de votre collaboration mutuelle.

Par vos qualités d'ouverture et de bienveillance à leur égard, vous pouvez les rassurer sur vos intentions et démontrer que vous n'empiétez pas sur leur territoire et leurs compétences. En d'autres termes, oui ils existent ; oui, ils sont bien les maîtres dans leur service ; oui, ils sont plus compétents que vous dans leur domaine.

Vous montrez que vous diagnostiquez et proposez des pistes d'amélioration pour le bien de tous - après tout, les problèmes d'incendie, par exemple, concernent d'abord les hommes avant les finances-.

Vous convainquez de l'intérêt direct qu'auront ces responsables à entreprendre une action dont l'effet bénéfique est visible à plus long terme.

Vous impliquez en demandant des idées, et proposez votre aide et votre collaboration dans un domaine que vous connaissez bien. Donnant-donnant, ça marche mieux.

Tel Vishnou dieu hindou à huit bras, le risk manager est un homme polyvalent. Au près de tous, son métier lui donne une vision en 3D – recul pour une compréhension globale de l'entreprise, distance par rapport aux implications hiérarchiques, zoom sur une problématique concrète. Son rôle est autant politique que de proximité. S'il pense a priori – ce qui est certes parfois fondé – que le terrain est miné, alors ses actions sont plus difficiles. Ce qui lui permet d'avancer sont les appuis ou le sponsoring qu'il se crée ainsi que la qualité des relations qu'il tisse et entretient pour faire accepter sa mission.

Il est un bon communicateur quand, fort de ses convictions et de son message, il emporte l'adhésion, implique les interlocuteurs transversaux ou éloignés.

Rassurer pour faire avancer ses idées, voilà un savoir-faire indispensable du risk manager pour une communication efficace.