

La théorie des interfaces :

2. La posture

Vous avez le sentiment que vous devez être partout pour que le cadre soit respecté.

L'alignement managérial est faible dans les équipes de production.

Beaucoup de temps et d'énergie sont perdues à réguler des préoccupations personnelles au lieu de mettre de l'énergie et du temps dans l'intérêt général de l'entreprise.



Vous avez défini votre cadre. BRAVO ! Maintenant, il y a encore un gros travail à faire de présentation et d'appropriation. Vous devez aussi le faire vivre dans au sein de l'entreprise.

Qui sont les premiers éléments de votre organisation qui portent avec vous structure ? Les membres de votre comité de direction. Ce sont vos premiers interlocuteurs. Les interfaces que vous avez à gérer avec eux sont essentielles. Mieux ils connaîtront le

cadre, mieux ils en auront une compréhension partager, mieux ils le diffuseront de façon homogène et efficace dans l'entreprise.

Pour faire cela, la seule verbalisation n'est pas suffisante. 93% des messages que nous faisons passer sont non verbaux (7% du message est véhiculé par les mots, 38% par le para-verbal et 55% par le non verbal). Ainsi, pour garantir le respect et la diffusion du cadre, vous et votre top management devez être exemplaires dans votre manière de l'incarner.

En quoi consiste la posture ? Elle consiste en la façon dont vous et votre comité de direction vous incarner le cadre. Elle est constituée de deux éléments : **le respect des valeurs portées par le cadre et les compétences comportementales** mises en œuvre pour le diffuser de façon la plus juste possible.

Comment incarner le cadre ? Même si le message verbal n'est pas majoritaire dans la compréhension d'un message, il est indispensable que l'ensemble du comité de direction connaisse parfaitement les éléments de langage du cadre. Et, les outils de communication utilisés pour le diffuser, doivent être parfaitement alignés avec leur contenu. **Osez** utiliser des images, des symboles, des représentations décalées, différentes, qui représentent pleinement le cadre. **Osez faire vivre** le cadre à votre équipe managériale et vivez-le.

Cas concret d'un de mes clients

Le cadre définit par le chef d'entreprise : « faire vivre une expérience de vie à ses clients par la qualité du service apporté ; et faire vivre une expérience de vie à ses collaborateurs par la qualité de l'organisation et du management »

La posture du dirigeant :

- Programme de formation et d'accompagnement personnel pour bien comprendre et mettre en œuvre un management de qualité.
 - Intransigeance sur le non-respect des valeurs clairement exprimé aux personnes qui ne les respectent pas dans le cadre des échanges hebdomadaires.
 - Planification de rendez-vous hebdomadaires avec chaque membre du comité de direction dont le but est un échange bilatéral où chacun a la liberté d'exprimer ce qu'il ressent et ce dont il a besoin.
- ⇒ Le dirigeant est la première personne à laquelle il applique le cadre.

Il s'agit aussi de le clarifier au fur et à mesure qu'il vit. De prendre du temps pour harmoniser la sémantique des éléments de langage. Que signifie « qualité » ? Pour l'un cela va être la qualité du produit ; pour d'autre la qualité de l'échange ; pour d'autre un tarif raisonnable pour un niveau de service donné, etc.... Le cadre doit être suffisamment claire pour vous pour que vous puissiez en débattre avec votre équipe managériale et rendre concret sa mise en œuvre dans la vie quotidienne de l'entreprise.

De quels éléments de postures avez-vous besoin ? Ces exercices de partage, d'appropriation, d'échanges sont difficiles. En premier lieu parce qu'une fois que vous vous

savez où vous allez, vous avez envie d'y aller et de passer à l'étape suivante. Or, à ce moment-là, vous êtes le seul dans cette situation. Si vous voulez que votre entreprise vous suive, vous comprenez, vous devez prendre le temps nécessaire à la diffusion et à l'appropriation. Cela demande de la patience, de la pédagogie et surtout de comprendre que le frein au changement est naturel. Il passe par la nécessité que vous compreniez pour quelle raison un tel ne veut pas entendre, par exemple, que la « qualité » va jusqu'à celle du boulon ou du papier utilisé. En effet, un boulon c'est un boulon et une feuille de papier une feuille de papier.

La qualité chez Microsoft et chez Apple

Alors que Bill Gates veut faire entrer un PC dans toutes les familles en le rendant financièrement accessible ; Steve Jobs demande à ses collaborateurs de produire une solution innovante, avec un design moderne et facile d'utilisation quel que soit son prix.

Il est clair que la notion de « qualité » pour ces deux chefs d'entreprise n'est pas du tout la même.

Les éléments de posture dont vous allez avoir besoin et dont votre top management va avoir besoin sont les suivantes :

- Le respect de soi et des autres
- La co-responsabilité avec les autres managers, vis-à-vis de l'entreprise, vis-à-vis des collaborateurs
- La capacité à assumer son rôle et ses choix
- L'entre-aide pour se soutenir entre pairs et résoudre collectivement les problèmes
- L'exemplarité (cf supra incarner le cadre)

Ils sont nécessaires à la diffusion et à la mise en œuvre homogène du cadre. Ils permettent une cohésion d'équipe forte dans laquelle l'intérêt général de la réussite de l'entreprise prédomine sur l'intérêt personnel des individus. Le collectif sera plus fort. Ainsi, il règlera plus facilement les freins des autres membres de l'entreprise à l'appropriation et à la mise en œuvre du cadre. Autrement dit, ces éléments de posture sont nécessaires pour garantir l'alignement managérial dans l'entreprise.

Quel est votre rôle ? Vous êtes le garant du respect de cette posture. Vous êtes responsable des savoirs-faires et des savoirs-être dont dispose les membres de votre équipe de direction pour incarner le cadre et avoir la bonne posture. Vous devez d'abord les **verbaliser** avec **précision**. Ils viennent en complément de la **verbalisation** du cadre. Ensuite,

vous devez mettre en œuvre des actions collectives et individuelles qui permettent à l'ensemble de l'équipe ainsi qu'à chacun de ses membres d'avoir les « savoirs » requis. En cela, vous avez un rôle de manager exemplaire à jouer. C'est-à-dire :

- Connaitre vos collaborateurs à la fois sur leurs hard-skills que leurs soft-skills
- Savoir leur proposer des actions d'évolution des compétences adaptées à chacun d'eux
- Savoir installer une vie d'équipe au sein de votre comité de direction (modalités d'animation ; modalités d'échanges ; rôles de chacun ; convivialité ; incarnation du cadre...)
- Donner le rythme et l'impulsion
- Savoir arbitrer et prendre les décisions en ultimes recours
- Savoir leur laisser leurs champs de liberté en fonction de leur domaine de responsabilité et de leur personnalité

Enfin, vous êtes responsable de la transmission du cadre, des valeurs, par le top management au reste de l'entreprise (management intermédiaire et collaborateurs). Cette fois encore, cela veut dire **verbaliser** dans le contenu des postes de vos cadres dirigeants leur responsabilité dans la diffusion du cadre, des valeurs, des savoirs-êtres au sein de leurs équipes.

Et votre liberté dans tout cela ? J'imagine qu'après tout ça, vous vous demandez comment faire ? Que finalement au lieu de gagner en liberté, vous allez avoir beaucoup plus de travail. Je vous expliquerai comment prendre soin de votre charge de travail dans un prochain article. Quoi qu'il en soit à ce stade, prenez conscience de la chose suivante : plus votre équipe de direction sera en phase avec vous et alignée, moins vous aurez besoin d'être présents dans tous les compartiments de l'entreprise pour vous assurer que le cadre est bien respecté. Vous pourrez leur faire confiance. Vous aurez un élément de moins de préoccupation. Vous leur délèguerez en toute sérénité la direction du domaine qu'ils ont en charge. Finalement, cela ne va-t-il pas vous faire gagner de la liberté ? Et faire baisser votre charge mentale ?

C'est le moment de vous intéresser à la POSTURE.

C'est la deuxième étape pour développer votre PUISSANCE et celle de votre entreprise, et la première pour gagner en LIBERTE.