

La théorie des interfaces :

3. La relation

Vous passez vos journées à résoudre des problèmes de production.

L'ambiance dans votre entreprise est mauvaise parce que les gens se parlent mal.

Certains collaborateurs ou managers ne peuvent plus échanger entre eux et cela perturbe l'efficacité de l'entreprise.

Vous en avez marre de gérer des bagarres de cours de récréation.



Vous vous êtes approprié les deux premières étapes de la structure : le CADRE et la POSTURE. C'est le moment de rajouter le troisième et dernier élément, qui est indissociable de la posture et participe grandement à l'efficacité de l'ensemble du dispositif : la RELATION.

La relation est en lien étroit avec la posture. La posture s'appuie surtout sur des savoirs-être. La relation s'intéresse plus aux savoir-faire des compétences molles (soft-skills). 7% du message est véhiculé par les mots, 38% par le para-verbal et 55% par le non verbal. La posture et la relation sont intimement liées dans les 93% restants des éléments de communication. Dans « Propositions pour un axiome de la communication », Janet

Helmick Beavin et Don D.Jackson expliquent qu'il y a deux niveaux de communication : le contenu et la relation.

Le contenu et la forme du contenu sont souvent au cœur de vos préoccupations. Faut-il du rouge ou du vert ? Faut-il un rond ou un carré ? Faut-il en parler avant ou après ? Devons-nous utiliser les réseaux sociaux ou pas ? Quelle est notre image ? Comment sommes-nous perçus ? Dans l'ensemble de ces situations quotidiennes, vous vous intéressez plus à la communication vers l'extérieur de l'entreprise, à l'image de l'entreprise, qu'à la façon dont les messages sont transmis au sein de l'entreprise et à la façon dont ils sont perçus et reçus. Chacun sait que pour bien communiquer, il est important que le récepteur comprenne le message. Quand vous communiquez avec vos équipes, vous en assurez-vous ?

Vous préoccupez-vous de la relation ? Probablement en partie. Mais cela dépend de votre personnalité, avec qui vous échangez, du contexte de l'échange et de biens d'autres facteurs. Quant à vos managers, cela dépend de leur personnalité tout comme pour l'ensemble de tous les collaborateurs de l'entreprise. Or, un message n'est entendu, compris que s'il est accompagné d'une relation qui lui permet de l'être. Par conséquent, j'ai choisi d'intituler ce 3^{ème} pilier « La Relation » afin de mettre en avant son importance dans l'efficacité de l'entreprise.

Les 5 axiomes de la communication

Janet Helmick Beavin et Don D.Jackson « Propositions pour un axiomatique de la communication »

Il n'est pas possible de ne pas communiquer.

Il y a deux niveaux de communication : le contenu et la relation.

La ponctuation : « La nature de la relation dépend de la ponctuation des séquences de communication entre les partenaires. » (pex : dire « bonjour » ; dire « au revoir »)

La communication repose sur 2 fondements : digitale et analogique. « Le langage digital possède une syntaxe logique très complexe et très commode, mais manque d'une sémantique appropriée à la relation. En revanche, le langage analogique possède la sémantique, mais non la syntaxe appropriée à une définition non-équivoque de la nature des relations. »

La réciprocité : « tout échange de communication est symétrique ou complémentaire, selon qu'il se fonde sur l'égalité ou la différence. »

La Relation : de quoi parle-t-on ? Chez les êtres vivants, l'ensemble des organes doivent fonctionner de concert pour assurer la survie. Pour que cela, les organes ont besoin

Les relations qui régulent le taux de sucre dans le sang

Vous mangez du sucre. Le glucose présent dans le sang va stimuler le pancréas qui va produire une hormone (l'insuline) qui va indiquer au foie qu'il faut stocker ce sucre pour éviter qu'il soit présent en trop grande quantité dans le sang. Que se passe-t-il si le pancréas est défaillant ? S'il n'est plus capable de reconnaître l'élévation de la quantité de sucre dans le sang ? Au niveau des cellules, on peut schématiser cela comme si vous vouliez faire rentrer un rond (le glucose) dans un rectangle (le récepteur sur le pancréas).

d'être en relation entre eux. Des messagers circulent dans le corps pour que l'ensemble fonctionne de façon harmonieuse. Dès qu'un messager, un émetteur ou un récepteur est défaillant, l'ensemble du dispositif dysfonctionne.



Sur un plan plus macroscopique, l'être humain est un être de relation. Cela veut dire que l'être humain a biologiquement besoin des autres êtres humains pour vivre. Par conséquent, pour se sentir en sécurité, pour être efficace, tous les êtres humains de l'entreprise ont biologiquement besoin d'avoir des relations de qualités. **Il est donc de votre responsabilité de dirigeant de vous assurer, de le mettre en place.**

La théorie de l'attachement et l'ocytocine

Dans les années 1940, les observations de René Spitz ont montré que si l'on prend soin de bébés (nourriture et soins physiques adéquats) sans établir avec eux un contact affectif, les enfants dépérissent et peuvent aller jusqu'à se laisser mourir. On sait depuis que c'est le manque de contact affectif, la carence relationnelle, qui est à l'origine de ces troubles.

« Nous sommes nés pour former des liens d'attachement, nos cerveaux sont construits pour se développer en tandem avec un autre cerveau humain, à travers la communication émotionnelle, avant même le développement du langage » dit Allan Shore, un neuropsychologue et neuropsychanalyste américain contemporain.

Aujourd'hui, on sait que c'est l'OCYTOCINE, une hormone, qui est le messager de l'attachement, de la sécurité, du bien-être.

Concrètement, de quoi s'agit-il ? Il s'agit avant tout de la façon dont les messages sont véhiculés. Associée à la posture, cela consiste à :

- Être vigilant à la façon dont on s'adresse à une autre personne
- Être attentif à l'information qui est transmise
- Essayer autant que possible de s'adapter à la façon dont l'information est transmise pour la comprendre
- Organiser des lieux et de moments dont les conditions sont propices aux échanges
- A ce que chaque partie prenne sa responsabilité dans l'échange
- A ce que chaque partie respecte l'autre pour ce qu'il est

Autrement dit, les consignes données au café ou vite fait en passant la tête dans le bureau du collaborateur ne peuvent pas être bien comprises et bien exécuter. Cela passe par une organisation de chacun qui inclue dans son emploi du temps, à des rythmes en lien avec son activité, des RDV ayant un objet et une durée définis qui permettent de transmettre et de recevoir des informations de qualité.

Pour les managers, cela veut dire aussi qu'ils doivent avoir des temps dédiés pour être à l'écoute des préoccupations de leurs collaborateurs qu'il s'agisse d'une incompréhension, d'un inconfort ou d'une difficulté à faire une tâche. Idéalement, ces moments sont planifiés et récurrents pour s'assurer du bien-être du collaborateur. Ce n'est pas tout. Pour bien faire fonctionner l'entreprise, les différents services doivent se coordonner. Comment se coordonner si les responsables de services ne se voient et ne se parlent qu'une seule fois par semaine lors de la réunion d'équipe de direction ? Là aussi, il est important que les managers intègrent dans leur emploi du temps des temps d'échanges spécialement dédiés à la coordination de leurs activités. Chaque service ayant son cadre, sa limite, cela consiste à gérer les INTERFACES avec les autres services. Dans un environnement complexe comme celui dans lequel nous vivons, le temps consacré à la gestion des interfaces doit être pris en compte dans le plan de charge des managers.

Quelles sont les compétences nécessaires ? Les compétences dont je parle ici sont les « soft-skills ». Ce sont des compétences de connaissance de soi et de connaissance des autres. Une autre façon de les appeler, il s'agit de l'intelligence émotionnelle et de l'intelligence relationnelle. Ces compétences reposent sur la connaissance du fonctionnement du cerveau, du système nerveux dans son ensemble associé à la compréhension par chacun de comment il réagit selon les événements qu'il vit. Là encore, cela signifie qu'il y a des bases communes à toutes : la biologie du cerveau et du système nerveux. La différence est l'identité portée par chaque individu qui est la résultante de ce qu'il est (son patrimoine génétique) et de ce qu'il a vécu.

Au cœur de cette complexité on trouve les émotions. Les comprendre, les reconnaître, savoir quels comportements elles génèrent chez vous sont les premières étapes de la compréhension de soi. Ensuite, il y a la compréhension de ce qu'est la relation :

- La relation est le lien entre deux personnes
- La relation n'est pas la personne
- Je suis responsable de ce que j'apporte dans la relation.

Si l'on a fait le travail qui permet de se connaître soi, on est mieux en mesure d'accueillir les différences de l'autre. L'objectif est de trouver des éléments communs aux deux membres de la relation pour pouvoir être en relation. Chacun devra s'adapter à l'autre, dans la limite de ce qu'il peut faire, pour faciliter la relation, dans l'intérêt de l'efficacité de l'entreprise.

Comment développer ces compétences ? Comme pour le cadre et la posture, les compétences relationnelles doivent avant tout être portées par le management. Par vous, le dirigeant. Par les membres du comité de direction. Par l'ensemble de la chaîne managériale. Leur mise en œuvre associée à des pratiques managériales de qualité (voir la Régulation dans le prochain article) sont garantes de l'efficacité de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Et oui, l'entreprise est un être vivant constitué d'êtres vivants qui ont besoin que l'on respecte leur fonctionnement biologique pour être efficaces.

La relation client-fournisseurs. La gestion des interfaces entre les services est la même chose que la gestion de la relation entre deux individus. Chaque individu a des valeurs et des limites. Pour se sentir bien, il a des besoins qui lui permettent de nourrir ces valeurs. De la même façon, un service a des besoins. Pour qu'il assure son rôle au sein de l'entreprise, ces besoins doivent être pris en compte et alimentés pour fournir à un autre service, ou au client, le produit (ou livrable) dont ce dernier a besoin au moment où il en a besoin. Par conséquent, chaque service est client d'un autre service et chaque service est fournisseur d'un autre service. S'il n'est pas envisageable pour vous de traiter sur le coin d'une table du contrat qui vous engage pour l'année avec votre principal fournisseur externe ; vous comprenez qu'il ne peut pas non plus être envisageable de traiter sur le coin d'une table de la coordination entre les différents services au sein de l'entreprise. Faire de la relation client-fournisseur un élément de qualification de la nature de la relation qui régit les interactions dans l'entreprise vous donne un levier puissant pour garantir la responsabilisation de chacun dans les échanges avec les autres.

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

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