

## La théorie des interfaces : 4. SYNTHÈSE

### Un socle solide pour gérer le quotidien.

**Maintenant que vous avez défini les règles du jeu (le cadre, la posture et la relation) au sein de votre entreprise, vous disposez de fondations solides sur lesquelles vous appuyer pour piloter et réguler le quotidien.**

#### Explications.



Ça y est ! Les fondations sont en place. Bravo. Vous avez franchi l'étape la plus difficile. Maintenant, il ne vous reste plus qu'à faire votre métier de dirigeant : faire respecter le cadre, faire respecter la posture, veiller au bon fonctionnement de la relation et.... accompagner vos collaborateurs dans la régulation et le pilotage de l'activité.

**Quand avez-vous atteint cette 1<sup>ère</sup> phase ?** La mise en place de ces 3 piliers sera progressive. Elle passera d'abord par une appropriation par vous, puis par votre équipe de direction de ce qu'ils sont. Puis, une 2<sup>ème</sup> étape qui consistera à définir ces piliers. Et enfin, une 3<sup>ème</sup> étape qui consistera à les mettre en œuvre. Cet ensemble de 3 étapes pourra durer de 6 mois à un an en fonction d'où en est votre entreprise sur ces sujets (culture

managériale en place) et comment fonctionne le comité de direction (s'il y en a un). Cette grosse étape s'achève quand l'ensemble des personnes concernées a compris et commencé à mettre en œuvre le socle de base de façon homogène. L'alignement sur les valeurs, la posture et la relation est en place au plus haut de l'entreprise. La mise en œuvre est à son début. Et c'est très bien comme ça.

### **2<sup>ème</sup> phase : le déploiement. Ou la mise en place de la régulation et du pilotage.**

Cette 2<sup>ème</sup> phase consiste à faire vivre au quotidien l'entreprise dans le respect du socle de base ; des règles définies. Pour cela, les managers ont deux outils essentiels : la REGULATION et le PILOTAGE. De quoi parle-t-on ici ?

**La REGULATION** : il s'agit du METIER de MANAGER. Oui, **manager des Hommes est un métier** à part entière. Cela nécessite de maîtriser les techniques de relation entre les individus, d'animation d'équipes, de cadrage, d'organisation, d'écoute, de synthèse, de dynamisation, de félicitation, de négociation... Une vaste palette de compétences qui ne sont ni intuitives ni si faciles que cela à acquérir. Elles touchent l'identité de chaque manager. Pour être un bon manager, il est essentiel de savoir qui l'on est et comment les autres nous perçoivent. On peut être un manager avec de bonnes intentions et transmettre par ce que l'on revoit un message contraire. Les autres compétences sont, pour moi, des compétences de technique managériale : animer une réunion ; donner des feed-backs positifs ; faire un entretien d'évaluation, un entretien d'objectif , un entretien de progrès; savoir identifier les compétences dont le service a besoin ; être pédagogue pour faire monter en compétence ses collaborateurs ; avoir une posture de coach pour accompagner ; être à l'écoute pour comprendre, entendre les incompréhensions ; faire évoluer l'organisation avec ses équipes ; fêter les réussites ; apprendre ensemble des difficultés rencontrées ; être réactif quand cela est nécessaire ; être patient pour n'oublier personne dans le projet...

### Cas concret

J'accompagnais un dirigeant d'entreprise dont l'objectif était de faire vivre une expérience à ses salariés. Très attaché aux valeurs humaines, il souhaitait avant tout que chacun puisse grandir et se développer au sein de l'entreprise.

Lors de nos premiers échanges, je ne comprenais pas pourquoi malgré toutes ces bonnes intentions, il m'expliquait qu'il avait du mal à garder des salariés qui partaient en burn-out ; et que l'ambiance dans l'entreprise n'était pas bonne.

J'ai alors compris qu'il y avait un énorme fossé entre son intention et la façon dont il la mettait en œuvre. Débordé par son quotidien. Soucieux de la rentabilité de son entreprise. Il assurait tous les rôles et accompagnait 45 personnes en direct. Par conséquent, il ne pouvait pas être serein. Et avant toute chose, pour pouvoir faire face à tout, dans ses échanges avec ses collaborateurs, il alimentait ses propres besoins avant de s'intéresser aux leurs. D'autre part, soucieux de faire progresser ses collaborateurs, et disposant d'une grande capacité à identifier leurs potentiels, il leur déléguait des missions sans accompagnement préalable. Les personnes étaient alors livrées à elles-mêmes, sans soutien, sans cadre. Epuisées et perdues, elles partaient sans que ni elles ni le dirigeant n'aient compris ce qu'il s'était passé.

Un des points forts du travail que nous avons fait, et qui a été mis très clairement en évidence lors d'une séance avec un cheval, a été la prise de conscience de l'hypersensibilité et de la grande énergie dont dispose ce dirigeant. Ainsi, il a pu se rendre compte que selon l'état émotionnel dans lequel il était, il pouvait renvoyer une énergie et une excitation que ses collaborateurs pouvaient ressentir au point de générer de la peur. A cette peur, deux réactions : l'attaque pour certains et le figement pour d'autres. L'impact sur l'ambiance et le fonctionnement de l'entreprise était donc contraire à ce qu'il souhaitait.

Le **PILOTAGE** : le suivi des indicateurs. Intimement lié à la régulation, le pilotage correspond aux outils de suivi de l'activité et d'atteinte des objectifs. Le plus souvent chiffrés, les objectifs peuvent aussi être qualitatifs en particulier dans le domaine de la gestion des relations humaines (ambiance, turn-over, absentéisme, satisfaction...). Pour piloter, il est nécessaire d'enregistrer des données. La construction d'outils de pilotages pertinents est un chantier à part entière. Il nécessite avant de tout de définir quels sont les indicateurs essentiels qui vont permettre de :

- Suivre l'atteinte des objectifs de production
- Evaluer la rentabilité
- Mettre en place des actions correctives

Cela ne s'arrête pas là. Les modalités de recueil des données doit être le plus simple possible pour garantir une saisie simple et de qualité. Parfois, il sera préférable d'avoir

#### **Cas concret**

Je travaillais sur une fusion entre 6 organismes. Bien que ces 6 organismes fissent le même métier, les modalités de pilotage étaient très différentes. Organismes de conseil, le cœur de la production reposait sur de la vente de « matière grise ». Il était donc essentiel de suivre de façon précise à quoi le temps de travail était utilisé. Pour cela, il a été nécessaire de revoir la nomenclature de codification des temps de travaux.

La première étape consista à demander aux chefs de services et directeurs de quoi ils avaient besoin : quels chiffres ? quelles données ? Leurs réponses furent à la fois très larges dans la diversité et très précise dans la finesse de la tâche.

Forts de ce recueil de besoins, nous nous sommes mis au travail avec le contrôle de gestion, la comptabilité et le système d'information pour proposer une nomenclature et des modalités de saisies aussi simples que possible, malgré la commande. Nous avons accompagné le déploiement avec des formations, des suivis des saisies, la fourniture de résultats de saisies pour en montrer l'intérêt et la puissance.

Après 1 an d'utilisation, qu'avons-nous constaté ? Le niveau de précision demandé freinait la saisie. Le niveau de précision demandé n'était pas valorisé par les cadres dirigeants.

Il vaut mieux avoir des moins de données mais dont la qualité est garantie que beaucoup de données auxquelles on ne peut pas avoir accès et dont la qualité est incertaine.

moins de données et de favoriser leur qualité. Des choix importants seront nécessaires et cruciaux dans la nature de la donnée et dans la façon de la recueillir au regard de la finesse du pilotage attendu.

**En quoi le socle de base facilite la gestion du quotidien ?** La régulation s'appuie sur les relations humaines. Le socle de base est là pour donner le sens et définir les règles. Ainsi, lors d'un échange avec un collaborateur, le manager dispose d'arguments « objectifs » pour lui indiquer le respect du cadre, de la posture, des valeurs. Les échanges ne portent pas sur qui il est, ni sur comment il le fait, mais sur le sens de ce qu'il fait ; en quoi ses actions et ses mots servent ou desservent la raison d'être de l'entreprise. Ainsi, il n'y a pas de personnalisation. L'individu dans son identité n'est pas remis en cause. Il est respecté en tant que tel. Le sujet que chacun aura à traiter en son âme et conscience et en pleine responsabilité sera : la convergence ou pas entre ses propres valeurs et celles de l'entreprise.

Pour ce qui est du pilotage, si sa construction respecte le socle de base, il donne des points de repères à tous les acteurs de l'entreprise qui œuvrent avant tout dans

l'intérêt collectif. Ils sont là pour permettre la mise en place d'actions correctives pour atteindre ensemble les objectifs.

**Régulation et Pilotage permettent ensemble de gérer l'activité de l'entreprise au quotidien.**

**En s'appuyant sur le triptyque : cadre, posture et relation, ils permettent de gérer les activités de l'entreprise en se focalisant sur l'intérêt général.**

**Ce sont des leviers puissants pour responsabiliser tous les acteurs et développer l'efficacité collective.**

**Voilà, vous avez toutes les clés. A vous de jouer !**