

MANAGEMENT

Comment engager ses équipes

Avec l'arrivée de l'IA, dans 10 ans l'essentiel de ce qui est fait aujourd'hui par le Daf et ses équipes sera sans doute réalisé par un robot. La valeur ajoutée qui perdurera sera alors dans la gestion émotionnelle et la gestion du collectif. D'où l'importance de développer dès maintenant de nouvelles méthodes managériales.

Dans le cas des directions finance, la digitalisation ouvre la voie à l'automatisation d'un grand nombre de process courants. Partant de ce postulat, quel repositionnement imaginer en tirant parti des collaborateurs pour repenser le service? «*La Daf fait partie des services du siège, des services support. Or, il peut y avoir un forme de détachement entre les personnes très focalisées support et les autres services de l'entreprise tels que la supply chain, les appro, etc.*» explique Emmanuel Richard, dg de Extens Consulting. Comment dans ces conditions engager ou réengager les collaborateurs de la Daf et mettre à profit les énergies libérées par la digitalisation?

Le plaisir au travail est un moteur puissant d'engagement. De simples attitudes du manager permettent de créer un environnement fertile: «*encourager l'audace pour casser les silos et renouer avec le compliment serait un bon début*, indique Emmanuelle Joseph-Dailly, directrice au sein du cabinet Julhiet Sterwen et auteur de *Développez l'engagement de vos collaborateurs. Je ne parle pas ici de feedback, mais simplement d'un compliment de temps en temps, c'est 100% d'ondes positives.*» Il importe aussi de différencier motivation (personnelle) et engagement (collectif). Si l'un ne

va pas sans l'autre, il convient de travailler les deux différemment. En développant les moteurs de chaque collaborateur ET leurs liens avec l'organisation. L'enjeu est de donner du sens, responsabiliser, créer du lien social. Pour Emmanuelle Joseph-Dailly, le Daf doit par exemple trouver «*comment lier la fonction finance à la fonction RSE, comment lier l'argent aux engagements de l'entreprise.*»

S'INTÉRESSER À L'EFFORT PLUS QU'AU RÉSULTAT

Enfin, pourquoi au lieu de valoriser le résultat ne pas valoriser l'effort? En facilitant l'effort, on augmente l'efficacité et les chances d'obtenir un résultat. Extens Consulting a mis au point une méthode associée à un indicateur (le customers employee easy score) qui permet de mesurer le taux d'effort et la facilité apportée en regard. «*Plus il y a apport de facilité, plus on dégage de la valeur ajoutée. Ainsi en mesurant le niveau d'effort par jour sur des critères très concrets, comme l'effort que nécessite la compréhension des process, l'effort pour travailler avec les autres fonctions métier, pour récupérer les infos à exploiter... on peut déterminer de façon factuelle si ce que l'on va mettre en place va faciliter l'effort des collaborateurs et ainsi libérer de l'énergie nouvelle*, détaille Emmanuel Richard. *On arrive à identifier des actions très claires pour les collaborateurs avec une prise en considération des efforts de chacun.*» Cela permet de comprendre l'horloge interne de chaque service et d'ouvrir la voie à une meilleure coopération entre services. «*Si les managers ne comprennent pas cela, il y aura une pression inutile sur les services*», souligne Emmanuel Richard. Un bon moyen de se réinterroger sur les manières d'opérer et les incompréhensions souvent source de tâches masquées. «*Réfléchir en termes de facilité et d'efforts permet de renouer avec les fondamentaux tout en œuvrant pour plus d'efficacité générale*», conclut-il. ●

CAMILLE GEORGE

