

Et si vous adoptiez un **management positif** ?

En période de crise, le pessimisme ambiant a vite fait d'entamer l'engagement de vos collaborateurs. C'est donc justement dans ces moments-là que vous devez adopter des pratiques managériales visant à les remobiliser positivement, afin que la motivation et la confiance se répandent à nouveau à tous les échelons de l'entreprise.

Propos recueillis par Fanny Perrin d'Arloz

1 Accompagner la montée en compétences des managers intermédiaires

Dans le climat de forte incertitude que traversent les entreprises, il est essentiel que les managers renforcent les liens qui les unissent à leurs équipes pour éviter que ne s'installe durablement une certaine défiance. Pour ce faire, appuyez-vous davantage sur les managers intermédiaires qui sont en contact direct avec les commerciaux, afin de mieux comprendre leur état d'esprit et d'évaluer leur motivation. Ils sont votre courroie de transmission en termes de communication. Encore plus qu'hier, leur rôle est capital. Effectivement, au vu du contexte économique et du côtoiement dans l'entreprise des générations Baby Boomers, X et



CRÉATIVE SOUL - FOTOLIA

user du Droit individuel à la formation (Dif), qui octroie à chaque salarié un crédit de 20 heures de formation par an, cumulable sur six ans. Autre possibilité : recourir au tutorat en interne, un aîné étant susceptible, grâce à son expérience passée, de coacher un jeune manager. Et inversement selon les problématiques. Vous pouvez aussi proposer à vos collaborateurs d'organiser eux-mêmes une formation sur la thématique de leur choix. Un partage de savoir-faire ou de savoir-être s'avère, au final, toujours gagnant.

2 Fixer des objectifs réalistes

Laissez vos collaborateurs dans l'expectative alors que l'entreprise traverse des zones de turbulence est une erreur. Pire : cela peut les démotiver, voire les désengager sur le long terme. Les employés doivent être régulièrement tenus au courant des directions prises par la hiérarchie. De la même manière qu'ils ont besoin de sentir qu'ils contribuent, à leur échelle, à la bonne

Y, le management de masse est voué à évoluer vers un modèle plus personnalisé. À vous de développer la dimension managériale des managers intermédiaires afin que leurs méthodes répondent aux attentes – le plus souvent hétéroclites – des collabora-

teurs issus de ces trois générations. Cela implique que vous mettiez à leur disposition des outils et des moyens indispensables pour mobiliser leur force de vente, mais aussi que vous leur donniez accès à des formations en management. Vous pouvez

À lire aussi :
"Les éléments-clés d'une motivation réussie" sur www.actionco.fr



marque de l'entreprise. Leur fixer des objectifs individuels permet, à ce titre, de les impliquer ; à condition bien sûr que ces objectifs soient précis, réalistes et déterminés sur une courte période. Et surtout à la portée de chacun. En clair, si votre volonté est d'accroître en global le chiffre d'affaires de 10 % sur le mois de novembre, vous pouvez, par exemple, défier chaque commercial de rencontrer quatre à cinq prospects supplémentaires par semaine. Au terme de ce challenge, si les résultats sont atteints, n'omettez pas de les gratifier par la parole ou par des actes, avec la remise de trophées et/ou de chèques-cadeaux notamment. Rien ne vous empêche de réitérer régulièrement l'opération si elle produit l'effet escompté : dynamiser les équipes.

3 Réfléchir en commun

Dans un contexte imprévisible et complexe, inciter vos collaborateurs à réfléchir à des solutions en commun peut s'avérer profitable pour tous. En consultant vos collaborateurs, vous les rendez acteurs du changement. Ainsi, ils seront plus enclins à l'accepter, car ils se sentiront davantage investis. Convenez avec eux de vous réunir, par exemple, une fois par mois, autour d'un thème défini à l'avance. Pour animer cette réunion, vous pouvez vous inspirer de la méthode Créaplan, en posant une ou plusieurs questions aux personnes présentes et en les invitant à y répondre individuellement sur un carton ou

une feuille, pour ne pas brimer leur créativité. Lorsqu'ils ont terminé leurs réflexions, invitez-les à venir les afficher sur un paperboard de manière à ce qu'elles soient visibles de tous. Outre de générer un débat d'idées, cette entrevue doit donner lieu à la définition d'un plan d'action détaillé où chaque participant doit avoir sa place.

4 Travailler sur les points forts de vos collaborateurs

Lors des entretiens avec votre commercial, plutôt que de mettre en lumière systématiquement ses points faibles, veiller à valoriser ses points forts pour l'amener à les améliorer encore. Lors de votre entrevue, commencez donc par énoncer ouvertement les qualités de votre collaborateur pour satisfaire son besoin de reconnaissance. Puis demandez-lui comment il prévoit de les améliorer. Sur ce type de questions, il est

très rare que des individus se retrouvent à court d'idées. À l'inverse, la plupart éprouvent de grandes difficultés à envisager des solutions pour gommer leurs faiblesses. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faut les occulter. À vous de tenter de trouver des palliatifs pour que leurs défauts ne soient pas pénalisants au quotidien. Si leurs compétences théoriques semblent en deçà de leurs responsabilités, les renforcer par le biais de formations ou de tutorat peut être envisagé.

5 Mettre l'accent sur le plaisir au travail

Lorsque le contexte économique est en berne, se focaliser sur le chiffre d'affaires en accentuant la pression sur les équipes commerciales ne s'avère guère fructueux et risque même de générer une baisse de motivation. Trop souvent oublié des managers, surtout en période de tension économique, il est impor-

L'expert



Directeur du cabinet B2consultants spécialisé en formations en management intra ou interentreprises, Bruno Bortolotti est, par ailleurs, l'auteur de l'ouvrage *Le Management positif®*.

tant de remettre l'accent sur le plaisir au travail... D'une manière générale, des collaborateurs heureux sont, en principe, plus productifs que des collaborateurs stressés. À cause de leur coût, les entreprises ont tendance à réduire, voire supprimer, les moments conviviaux comme les séminaires, les conventions... Or, c'est justement dans ces périodes-là qu'il est important de rencontrer les commerciaux afin de partager des moments de détente, tout en faisant passer des messages dont le but est de remobiliser ses troupes et de travailler sur la cohésion d'équipe. Par ailleurs, si vos commerciaux sont souvent sur le terrain, ils passent, pour certains, beaucoup de temps au bureau, notamment à prospecter par téléphone. Face à cet exercice délicat, prévoyez, par exemple, un espace détente, si ce n'est pas déjà fait. Inutile d'en faire trop. Un canapé, quelques chaises, une machine à café et quelques magazines peuvent très bien faire l'affaire.

À lire

L'éloge de l'optimisme

Philippe Gabilliet, professeur à l'ESCP Europe, se livre à un plaidoyer en faveur du positivisme comme enjeu de société. Il démontre comment l'optimiste est vecteur d'opportunités, aussi bien pour l'individu que pour l'entreprise.

Éditions Saint-Simon, 146 pages, 15,22 €. Novembre 2010.



Le management positif®

Bruno Bortolotti, dirigeant fondateur du cabinet B2consultants, souhaite réconcilier le développement de l'humain et la performance au sein des entreprises. L'auteur propose 12 principes favorisant un management équilibré permettant la mobilisation des collaborateurs.

B2 Éditions, 200 pages, 24,90 €. Novembre 2011.

