

# Le Management Positif® 9

## RESUME DE L'EPISODE 8

**Le Management Positif® est un programme de formation destiné aux managers de proximité, dont l'objectif est de créer des liens mesurables au sein du triptyque :**

- **Pratiques managériales**
- **Mobilisation des collaborateurs**
- **Performance des équipes**

L'objectif est au centre du système de gestion des salariés mis en place au sein de la plupart des entreprises françaises.

Un bon objectif se doit d'être mobilisateur et de donner du sens au travail du collaborateur. Le manager de proximité est déterminant pour faciliter l'atteinte de l'objectif. C'est en effet à lui de définir, communiquer, négocier, piloter et évaluer l'atteinte de l'objectif.

Des pratiques managériales qui font de lui un homme d'action proche des préoccupations de ses collaborateurs.

En effet, les attentes des collaborateurs en matière d'objectif sont très importantes : *"Dites moi ce que vous attendez de moi, donnez-moi les moyens, montrez-moi que je sers à quelque chose..."*

Le piège pour le manager est de confondre la fin et les moyens, c'est-à-dire de prioriser la procédure au détriment de l'objec-

tif. Ce qui peut avoir pour conséquence de le transformer en "super contrôleur".

Au final, c'est bien l'atteinte de l'objectif qui aboutit à la performance dont l'entreprise a besoin pour se développer.

C'est d'autant plus vrai que l'on observe de plus en plus de procédures contre-productives au sein des entreprises. A ce titre, il est essentiel de valider que la procédure est cohérente avec la mission de l'entreprise, les attentes des clients et celles des salariés.

Privilégier l'objectif à la procédure n'est bien sûr viable que si le collaborateur possède les talents et les compétences nécessaires pour trouver la route qui le mènera à la l'atteinte de l'objectif.

D'où la nécessité de recruter des collaborateurs possédant les talents indispensables pour réussir dans leur fonction (cf épisode 3 du Management Positif®) et de les faire monter en compétence. Deux rôles essentiels qui incombent aux managers de proximité.

Dans l'épisode 9 du Management Positif®, nous vous proposons d'aborder une mission complexe du manager de proximité : l'accompagnement du changement.

Non pas que les changements vécus aujourd'hui par les collaborateurs soient plus importants qu'hier mais ils sont tellement plus fréquents.

## EPISODE 9

### Pourquoi changer ?

J'ai connu un manager qui disait en toute circonstance à ses collaborateurs, année après année, que l'entreprise entrait dans une nouvelle phase de mutation. Certains s'en amusaient mais le pire, c'est qu'il avait raison !

L'atomisation des marchés et les exigences croissantes des clients obligent effectivement les entreprises à être de plus en plus réactives.

En fait l'entreprise ne change pas, elle s'adapte.

Elle lance de nouveaux produits, elle s'agrandit, elle déménage, elle se structure, elle crée des partenariats, elle ajuste sa stratégie, elle diversifie son offre, etc...

Autant de changements qui impliquent tous les acteurs de l'entreprise.

Certaines demandes de changement en apparence plus modestes sont pourtant également source de difficulté pour les collaborateurs : un changement de bureau, de chef, d'ordinateur ou encore une nouvelle formation.

Charles F.Kettering, Directeur de la recherche puis patron de General Motors et aussi humaniste, disait au milieu du XX<sup>e</sup> siècle : *« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser ».*

D'une certaine manière cela



reste toujours vrai aujourd'hui même si collectivement, on peut regretter d'avoir fait parfois fausse route, en particulier dans certains domaines. C'est le cas par exemple pour le "management des hommes" ou encore "l'écologie". Dans ces domaines, c'est d'ailleurs grâce à des changements radicaux que l'on retrouvera le bon chemin. Mais ça, c'est autre histoire...

L'anticipation et le mouvement sont donc vitaux pour l'entreprise. L'immobilité, c'est la mort. La gesticulation elle, conduit à l'épuisement des collaborateurs.

### **Le changement, c'est douloureux**

Pour comprendre l'impact du changement sur les collaborateurs, il faut distinguer le mythe de la réalité.

- Le mythe à propos du changement :  
*"Le changement peut s'effectuer sans douleur surtout s'il est positif"*  
*"Le changement peut s'effectuer*

*instantanément"*  
*"Seuls les grands changements vont susciter de grands problèmes"*  
*"Pour favoriser un changement, il faut oublier aussi vite que possible le passé"*

- La réalité à propos du changement :  
*"tout changement implique une perte de repères et un minimum de regrets"*  
*"le changement est un processus qui peut prendre un certain temps"*  
*"les personnes se focalisent davantage sur ce qui change que sur ce qui reste inchangé"*  
*« les efforts pour court-circuiter les étapes du changement peuvent augmenter la résistance"*

En fait, quelles que soient la nature et l'importance (toute relative) du changement, celui-ci est vécu comme une perte de contrôle, de prévisibilité, de compétence, de repère, voire d'identité. De ce fait, les freins des collaborateurs en matière de changement sont nombreux :

- "le changement m'est imposé"*
- "le changement s'est produit sans préparation"*
- "je ne comprends pas les raisons du changement"*
- "je ne perçois aucun avantage personnel découlant du changement"*
- "je ne suis pas sûr de mes capacités à me conformer au changement"*
- "je me considère comme une victime du changement"*

L'expérience menée par le biologiste et comportementaliste Henri Laborit nous renseigne sur les réactions de notre cerveau face à une situation de contrainte, qui peut être par exemple, celle d'une demande de changement.

- **1. Un rat est placé dans une cage à plancher grillagé** et séparée en deux compartiments par une cloison, dans laquelle se trouve une porte.

Un signal sonore et un flash lumineux sont enclenchés et après quatre secondes un courant électrique est envoyé dans le plancher grillagé. La porte est ouverte. Le rat apprend très vite la relation temporelle entre les signaux sonores et lumineux et la décharge électrique qu'il reçoit dans les pattes.

Il ne tarde pas à éviter cette "punition" en passant dans le compartiment adjacent.

Après huit jours consécutifs de ce traitement, notre rat est soumis à l'auscultation, son état biologique est excellent.

- **2.** Cette fois deux rats sont placés dans la cage mais la porte de communication est fermée. Ils vont subir le choc électrique sans pouvoir s'enfuir. Rapidement ils se battent, se mordent et se griffent. Après une expérimentation

d'une durée analogue à la phase 1, ils sont auscultés et leur état biologique, à part les morsures et les griffures, est excellent.

• **3.** Dans cette nouvelle expérience, un rat est placé seul dans la cage avec la porte de communication fermée. Le protocole est identique aux précédentes expérimentations.

Au huitième jour, les examens biologiques révèlent : une chute de poids importante, une hypertension artérielle et de multiples lésions ulcéreuses sur l'estomac.

*Constatation* : l'animal qui peut réagir par la fuite (expérience N°1), ou par la lutte (expérience N°2) ne développe pas de troubles organiques. L'animal qui ne peut ni fuir ni lutter (expérience N°3) se trouve en inhibition de son action et présente des perturbations pathologiques.

Il en est de même pour l'être humain. Dès qu'il se trouve enfermé, coincé dans une situation sans issue et qu'il ne peut réagir par la fuite ou par la lutte (dans le cadre d'un changement imposé par exemple), son agressivité s'exprime sur lui-même, de deux manières possibles :

• **La somatisation** : c'est le stress au travail avec son cortège de dégâts collatéraux (hypertension, ulcère de l'estomac, dépression, etc...).

• **Le suicide** : ce passage à l'acte dramatique qui nous ramène à une bien triste actualité dans nos entreprises françaises.

Il faut d'ailleurs noter que parmi les pays développés, la France est l'un de ceux où ces expressions de la souffrance au travail sont les plus importantes. De là à rapprocher ce constat du taux de mobilisation positive des salariés français qui est le plus

bas au monde (moins de 10%), il n'y a qu'un pas.

La question n'est donc pas de savoir si l'entreprise doit changer mais plutôt comment elle doit préparer et accompagner les collaborateurs à ces changements.

## Le management du changement

Le processus de changement comprend 7 étapes incontournables :

**1 / Le choc** : c'est la réaction à l'annonce de la demande de changement. Son intensité peut être réduite par une phase de préparation au changement. L'association en amont des collaborateurs à la mise en œuvre du changement est effectivement un facteur clé de la réussite du changement.

**2/ Le refus** : c'est une phase inévitable et difficile à accepter pour le manager. Cette négation est proche de celle que l'on

observe dans le cadre du décès d'un proche.

Le manager doit faire preuve de souplesse, de patience et accepter de ne pas maîtriser cette phase.

**3/ La compréhension** : cette phase est atteinte plus ou moins rapidement selon la qualité d'information et de pédagogie déployée par le manager.

C'est en démontrant au collaborateur son intérêt à changer, que le manager parviendra à accroître sa capacité psychologique à changer.

**4/ L'acceptation** : elle découle de la phase précédente, même si, malgré la compréhension, un laps de temps est souvent nécessaire au collaborateur pour parvenir à « faire son deuil » du passé.

**5/ L'essai** : c'est par définition une phase active qui peut être soutenue par la mise à disposition d'outils et/ou de formations, afin de développer la capacité technique du collaborateur à changer.

## Le Management Positif® : une approche différente

Créé en 2006 par Bruno Bortolotti, fondateur et dirigeant du cabinet B2consultants, le Management Positif® est un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des managers de proximité.

Basé sur 12 principes de management corrélés aux 12 « leviers » de mobilisation positive des salariés, le Management Positif® permet d'impliquer directement le manager de proximité dans la mobilisation positive de ses collaborateurs.

Le Management Positif® repose également sur un outil de diagnostic du management qui permet de calculer le taux de mobilisation des collaborateurs.

Véritable miroir pour le manager, cet outil de diagnostic, présenté sous la forme d'une matrice, permet d'analyser le degré d'activation de chacun des 12 « leviers » de mobilisation positive des salariés.

NB : le contenu de ce programme est protégé par Copyright France et la marque "Management Positif®" est la propriété du Cabinet B2consultants.

**6/ La réalisation :** c'est l'aboutissement opérationnel du changement qui peut être accompagné par le manager grâce à des actions de coaching et de pilotage.

**7/ L'intégration :** c'est seulement à partir de cette phase que le changement n'est plus douloureux, puisqu'il entre dans les habitudes du collaborateur et devient même stabilisant.

Nous l'avons vu, les actions d'accompagnement du changement sont multiples (information, communication, coaching, formation, pilotage, etc...) et peuvent être distillées tout au long des 7 étapes du processus.

Cet accompagnement se doit d'être assuré sur les plans collectif et individuel. Car face à un même changement, chaque collaborateur traversera les 7 phases selon son propre rythme. D'où l'importance pour le manager de proximité, d'être attentif à chacun.

Afin de préparer collectivement les collaborateurs, notamment lorsqu'ils s'agit de changements impactant l'ensemble de l'entreprise (fusion, réorganisation, etc...), certaines techniques d'animation de groupe se révèlent très efficaces.

- *La méthode MétaPlan (ou Créaplan)* est une animation de groupe basée sur des techniques de visualisation et de médiation. Son objectif est à la fois de diagnostiquer les freins au changement des collaborateurs et de proposer des solutions pour faciliter sa mise en oeuvre.

L'expression et les idées des participants émergent du groupe pour aboutir à un plan d'action collectif établi à partir de la problématique.

- *Les techniques de créativité* sont également performantes en matière d'accompagnement du changement.

L'un de nos consultants, Christophe de Boiry, spécialiste des techniques de créativité explique que notre cerveau organise les données transmises en modèles de réflexion habituels et systématiques. Celui-ci va chercher la même information ou les mêmes éléments de réponse à des questions ou à des attitudes.

Ainsi naît l'habitude qui n'est pas sans intérêt puisqu'elle bâtit la stabilité de la société.

Pour progresser, construire la nouveauté, faire évoluer nos comportements, changer, il faut sortir de ce mode de pensée.

Les techniques de créativité dont *La Pensée Latérale*® qui font appel à des processus conscients, permettent de sortir de ces modèles.

Au total, qu'ils s'agissent de changements majeurs ou mineurs, le changement est vécu comme une « petite mort » par les collaborateurs.

Il est donc essentiel d'accompagner les collaborateurs et de se convaincre que pour conduire un changement dans de bonnes conditions, l'une des ressources les plus utiles, c'est le temps.

Pour assumer cette pratique managériale "positive", le manager de proximité adoptera donc la posture de "facilitateur du changement".

**La rubrique consacrée au Management Positif® est téléchargeable sur le site Internet : [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)**

## PROCHAINEMENT L'EPISODE 10

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe du *Management Positif* qui démontre à quel point le manager de proximité est tiraillé entre la loi et le lien.

- D'un côté, la loi et la nécessité d'assurer l'autorité : c'est le respect des règles dont le manager de proximité est le garant, sans quoi la cohérence de la structure vacille au risque de donner à tous un sentiment d'insécurité.

- De l'autre côté, le lien qui passe par la transmission des valeurs : c'est la dimension éthique et émotionnelle du management qui doit être portée et relayée par le manager de proximité, sans quoi cette dimension risque de se limiter à quelques bons mots inscrits sur la plaquette de l'entreprise remis aux nouveaux collaborateurs.

**Dans le prochain épisode du *Management Positif*®, nous vous ferons partager des extraits anonymes des lecteurs de cette rubrique. Exprimez-vous !**

**Merci de nous adresser par mail vos réactions et témoignages (sur ce 9<sup>e</sup> épisode ou sur les précédents) afin de prolonger cet échange, mail : [contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)**

**Bruno BORTOLOTTI**  
Directeur du Cabinet  
B2consultants

**CONTACT B2consultants :**  
02 47 65 97 70  
[contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)  
[www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)