

Visite Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



Amour et management

Janvier - Février 2009

Le Management Positif® 5

RESUME DE L'EPISODE 4

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**

La motivation régule le niveau d'intensité ainsi que la pérennité de l'engagement du collaborateur.

L'acte managérial le plus efficace pour permettre aux collaborateurs d'atteindre le sommet de la pyramide de Maslow est la «reconnaissance immatérielle». Parmi les 12 attentes majeures des collaborateurs dans leur travail, la reconnaissance est d'ailleurs celle qui est la moins bien assouvie par les managers. A ce titre, cette marge de progression des managers français

représente à elle seule un pas important vers la mobilisation positive des collaborateurs.

Les moyens à mettre en œuvre pour faire couler cette sève de la motivation dans les veines de nos collaborateurs sont multiples : temps consacré, marques d'attention, considération, félicitations... Et comme souvent, la forme l'emporte sur le fond : c'est la perception de ces marques de reconnaissance par le collaborateur qui sera décisive.

Il convient donc de marquer les esprits.

Cette transmission de reconnaissance du manager vers son collaborateur est un acte managérial fort et nécessairement chargé d'émotion.

Dans l'épisode 5 du Management Positif®, nous vous proposons d'entrer dans la dimension émotionnelle du management, généralement mal connue, parfois galvaudée et trop souvent minimisée.

EPISODE 5

Les 4 dimensions du management

Toute tentative de modélisation du management conduit à mettre en évidence quatre dimensions complémentaires et synergiques :

- **La dimension technique** : sans doute la plus évidente car facilement transférable. Pilotage, évaluation ou encore recrutement : des compétences managériales indispensables autant qu'insuffisantes pour mobiliser positivement les collaborateurs.

- **La dimension comportementale** : le leadership et le charisme du manager ne doivent pas être sous-estimés car ils participent à la légitimité et au positionnement du manager.

L'exemplarité est également au cœur de cette dimension : *«l'exemplarité n'est pas le meilleur moyen de faire appliquer sa politique mais le seul...»* Albert Schweitzer.

Cela me permet d'affirmer ici que le Management Positif®



n'est pas une méthode pour manager "bénéni oui-oui" ou "tout le monde serait beau et gentil". D'ailleurs, parmi les 12 principes du Management Positif® il est notamment question de transmission d'autorité et de respect des règles. En effet, ce besoin de cohérence et de protection correspond à l'une des 12 attentes des collaborateurs dans leur travail.

- **La dimension éthique :** c'est la transmission des valeurs. En ces temps où le capitalisme est montré du doigt et la moralité des entreprises discutée, il est d'autant plus important que le manager soit le garant de la moralité et de l'éthique au sein de son organisation. Car finalement, si le capitalisme n'a pas de morale et d'éthique, n'est-ce pas aux hommes d'en avoir ?

- **La dimension émotionnelle :** étymologiquement c'est par l'émotion du latin *movere* (mettre en mouvement), que le manager va mobiliser son collaborateur.

Cette dimension prend une importance croissante en management à tel point que l'on mesure aujourd'hui plus volontiers le quotient émotionnel que le quotient intellectuel des managers.

En effet, d'après des études récentes menées par Daniel Goleman (psychologue américain spécialiste de l'intelligence émotionnelle), le quotient émotionnel d'un manager intervient à 80% dans sa réussite. Dans le meilleur des cas, notre capital intellectuel stagne, alors que notre quotient émotionnel, lui, reste évolutif. Cela laisse donc de l'espoir à tous les managers...

L'émotion : le filtre de notre raison

En 1960, Mac Leen obtient le prix Nobel pour sa représentation de l'organisation hiérarchique des trois cerveaux de base :

- Le cerveau reptilien qui est le plus ancien, gère la survie de

l'organisme, centre des réflexes, il résiste à tout apprentissage.

- Le cerveau limbique est le centre des émotions et le moteur de la mémoire. C'est lui qui permet au manager de mobiliser son collaborateur.

En cas de blocage émotionnel au niveau du cerveau limbique de votre collaborateur, lors de la transmission d'une consigne par exemple, c'est 70% de son cerveau qui est déconnecté. On imagine alors aisément la suite. D'ailleurs, l'étude BVA/BPI menée en 2007 sur les managers à travers le monde, a établi une corrélation entre le niveau de proximité (émotionnelle) des managers vis à vis de leurs collaborateurs et le suivi de leurs directives.

En d'autres termes, plus la relation entre manager et collaborateur est proche, mieux les directives sont suivies.

Parmi les nombreux pays étudiés, les managers français sont ceux qui mettent le plus de distance vis-à-vis de leurs collaborateurs et ces derniers sont effectivement ceux qui suivent

le moins bien les directives.

De là à dire qu'il faut être l'ami de ses collaborateurs pour établir une relation efficace, c'est sans doute excessif.

Pour autant, créer une vraie relation durable avec son collaborateur est manifestement productif. Après tout, ne parle-t-on pas de management de proximité ?

- Enfin, le cortex, la partie du cerveau apparu plus récemment chez l'homme (1 million d'années), se charge de toutes les fonctions complexes (langage, réflexion, création, synthèse, ...). Il permet notamment au manager d'analyser les données et les communiquer à ses collaborateurs.

Dans les années 80, Antonio Damasio, neurologue à l'origine de la cartographie des émotions, dénonce l'erreur de Descartes : contrairement aux idées reçues (de l'époque), l'esprit ne commande pas le corps mais il existe un véritable partenariat entre le corps et l'esprit.

L'histoire d'un des patients de Damasio, Elliot, est particulièrement démonstrative :

Ce patient subit une opération pour une tumeur au cerveau qui se déroule parfaitement bien.

Mais son comportement a changé. Par exemple, même s'il a gardé un quotient intellectuel élevé, il se perd dans la lecture de documents qu'il doit classer. Il n'arrive plus à gérer son temps. Dès que son intérêt est en jeu, il se montre incapable de décider. Lui qui était fin connaisseur de la bourse se met à faire les pires placements. Et curieusement, il n'en semble pas affecté.

Perplexe, le docteur Damasio le soumet à des tests. Un jour, il lui

montre des photos-chocs de catastrophes et de personnes blessées lors d'accidents. Elliott lui avoue qu'il ne ressent rien, rien du tout. Et le neurologue comprend : Elliott est en déficit d'émotions. Comme d'autres patients que Damasio a étudié par la suite, il est en mesure d'apprendre, mais pas de ressentir.

Tout se passe donc comme si le cerveau de ces patients, déconnecté de l'expérience émotionnelle, tournait à vide. Conclusion du neurologue : sans émotion, nous ne pouvons pas décider.

Cette découverte a fait l'effet d'une bombe dans les milieux scientifiques et même religieux, mais curieusement pas dans le monde de l'entreprise.

Pourtant, le fait de considérer l'émotion comme un élément nécessaire à une pensée rationnelle efficace, c'est à dire par exemple de comprendre qu'un collaborateur ne peut pas prendre la bonne décision s'il n'est pas mobilisé émotionnellement par son manager, est une donnée qui est loin d'être négligeable.

Le Management Positif® : une approche différente

Créée 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 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.

Mobiliser par l'émotion

Nous parlons ici bien d'émotion et non de sentiment.

Alors que les émotions sont des manifestations visibles ou détectables dans le corps (par dosage d'hormones ou enregistrement d'ondes), les sentiments sont eux des représentations mentales donc cachées.

D'ailleurs, pour les scientifiques, c'est la rencontre entre les émotions et le cerveau rationnel que jaillit la conscience, une caractéristique qui est d'ailleurs spécifique de l'espèce humaine.

En fait, c'est l'émotion ressentie par le collaborateur qui lui permet d'attribuer une valeur positive ou négative aux événements dans lesquels il est engagé par et avec son manager.

Les études menées depuis une dizaine d'années ont permis de définir les conditions d'une bonne santé émotionnelle. C'est Charles Henry Amherdt (Directeur du CRIEVAT de l'Université de Sherbrooke) qui

a mis en évidence neuf états émotionnels, dont le fameux « flow », qui est une émotion positive, bénéfique, reproductible et accessible à tous. Cette émotion serait le résultat d'un parfait équilibre entre le niveau de challenge et de compétence du collaborateur.

Il est démontré que les personnes qui ressentent le « flow » sont plus performantes, plus créatives et moins stressées.

La corrélation entre la performance de l'entreprise et la santé émotionnelle des collaborateurs est d'ailleurs établie depuis 2005.

C'est la raison pour laquelle il nous a paru indispensable d'intégrer la mobilisation émotionnelle des collaborateurs parmi les 12 principes du Management Positif®.

Un manager à l'écoute de son collaborateur et moteur dans le développement de ses compétences, sera capable d'ajuster son niveau d'exigence, sans le faire basculer dans l'excitation, voire l'anxiété, pas plus que dans l'ennui, voire le détachement.

Cette capacité à ajuster ces deux variables (compétence et exigence) pour chacun de ses collaborateurs est une responsabilité majeure du manager qui fait aussi appel à des qualités humaines indéniables.

Pour parvenir à mobiliser émotionnellement ses collaborateurs, le manager devra être bienveillant, sincère et avoir le désir de donner sans forcément recevoir en échange.

Prendre en compte les différences individuelles, utiliser ses émotions pour surmonter ses propres résistances et celles des autres.

La liste de ces qualités qui font

Le regard d'Antoine MARTINO, Consultant-formateur Cabinet B2consultants

Brèves sur plaisir et travail

« Le cerveau de l'homo sapiens est un organe programmé pour reproduire une émotion recherchée de tous temps et par tous, le plaisir. »

« Comblement ou bien soulagement, l'action induite par cette émotion précieuse, c'est reproduire ou prolonger la situation. »

« Prendre du plaisir en travaillant, vous n'y pensez pas ! Pas plus que de sucrerie, je n'en prends jamais entre les repas ! »

« Le plaisir au travail est réservé à ceux qui travaillent pour leur propre compte. Est-ce cette quête absolue du plaisir qui conduit de plus en plus de salariés à s'installer à leur propre compte ? »

« Le mot travail provient du latin tripalium qui désignait un instrument de torture à trois pieux. Tout un programme... Le plaisir au travail, certainement pas, je préfère me tuer au travail ! »

« Le plaisir au travail, c'est quand tu donnes sans compter et que tu reçois sans demander. »

« Au travail comme dans toute situation est associé, soit le plaisir, soit la douleur. Ces deux émotions dirigent nos vies car le monde est d'abord ressenti. »

« Le plaisir au travail, ça n'existe pas ! C'est une utopie ! Tout le monde en parle mais moi je ne l'ai jamais ressenti... C'est grave, Docteur Damasio ? »

« Managers, managés, ne tombons pas sous le dictat du stress au travail et du ressentiment... ! D'autant que comme nous venons de le lire, notre corps et notre esprit sont liés pour le meilleur et pour le pire, alors choisissons le meilleur ! »

PROCHAINEMENT L'EPISODE 6

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de visite actuelle Management, pour traiter d'un autre principe du Management Positif® : « adapter son management à chaque collaborateur »

Pourquoi et comment passer d'un « management de masse » à un « management one to one » ?

Au-delà du management situationnel, cela ne revient-il pas pour le manager à choisir entre l'équipe et l'individu ? Lourd dilemme...



souvent la différence n'est bien sûr pas exhaustive. Si en la lisant vous vous mettez à douter, alors sans doute êtes-vous sur le bon chemin...

Seuls « *les managers capables de ressentir les émotions* » pourront transmettre cette énergie positive à leurs collaborateurs...Et de surcroît, ils prendront les bonnes décisions.

Déléguer c'est aimer

Il suffit d'observer un collaborateur à qui l'on confie une mission importante et qui de surcroît la réussit, pour visualiser la charge émotionnelle positive que procure ce cet acte de management positif.

Il suffit aussi d'observer un collaborateur réprimandé par son manager devant ses collègues lors d'une réunion, pour visualiser la charge émotionnelle négative que procure cet acte de management négatif.

Les bienfaits sont aussi importants dans le premier cas que le sont les méfaits dans le second. Donc à la question que l'on me pose souvent : « *existe-t-il un management négatif ?* », la réponse est bien sûr « oui ». Sinon, pourquoi seulement 10% des salariés français seraient-ils positivement mobilisés? Et comment l'application d'une méthode spécifique destinée à manager positivement les collaborateurs (le Management Positif®) permettrait-elle d'accroître la performance des équipes ?

Il y a seulement 20 ans, le message transmis plus ou moins directement aux managers était : « *garde tes distances avec tes collaborateurs et laisse tes émotions à la porte de l'entreprise* ».

J'ai pour ma part toujours trouvé cet exercice de dichotomie entre sphère privée et professionnelle très compliqué et à la limite de la schizophrénie.

Aujourd'hui, tout concourt à remettre l'homme avec ses émotions au centre des préoccupations de l'entreprise et cela passera forcément par les managers de proximité.

VOS REACTIONS ET TEMOIGNAGES

Continuez à nous adresser vos réactions à propos de la rubrique « management positif ».

Nous vous en ferons partager des extraits anonymes dans un prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, afin de poursuivre cet échange.

Bruno BORTOLOTTI
Directeur du cabinet
B2consultants

CONTACT B2consultants :
02 47 65 97 70
contact@b2consultants.fr
www.b2consultants.fr