

# Le Management Positif® 7

## RESUME DE L'EPISODE 6

**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**e management n'échappe pas à notre volonté croissante d'être traité selon nos spécificités, c'est-à-dire comme des êtres exceptionnels et donc uniques.

C'est ainsi que le management de masse fait peu à peu place au management personnalisé, dit *one to one*.

Cela donne d'ailleurs toute sa légitimité aux managers de proximité dont c'est une mission primordiale.

Pour adapter son management à chaque collaborateur, le manager doit intégrer plusieurs paramètres.

Les niveaux d'implication et de compétence du collaborateur sont les deux indicateurs qui lui permettent d'ajuster son style de management. La découverte des préférences et de la personnalité

du collaborateur, renseigne le manager sur le mode de communication à adopter, c'est-à-dire la manière dont les messages doivent être transmis à chacun.

Cette prédominance du management individuel se fait-elle au détriment du management de l'équipe ? Doit-on y voir un signe de plus d'une société qui prône l'individualisme au détriment du collectif ?

En fait, la marque des équipes les plus performantes est d'abord basée sur l'excellence individuelle et la spécialisation. Le management *one to one* est donc également profitable à l'équipe.

Le jeune manager, souvent obnubilé par l'ambiance au sein de l'équipe, découvrira peu à peu que l'esprit d'équipe ne se décrète pas. C'est le résultat d'un long processus dont la base est la prise en compte de chaque individu.

Dans l'épisode 7 du Management Positif®, nous vous proposons de « *miser sur les points forts de vos collaborateurs mais aussi de les aider à gérer leurs points faibles* ».

Parmi les 12 principes du Management Positif®, c'est sans doute l'un des plus « contre nature ». Et aussi l'un de ceux qui justifie l'emploi de l'adjectif "positif" à propos du Management.

## EPISODE 7

### **Le management, ce n'est pas naturel**

Comme nous l'avons évoqué à de nombreuses reprises dans cette rubrique, les pratiques managériales les plus efficaces sont rarement automatiques, bien au contraire.

Mettons-nous dans la situation de la conclusion d'un entretien annuel d'évaluation des compétences.

Le manager reformule les temps forts de l'entretien et tente d'identifier avec son collaborateur les 3 objectifs prioritaires pour l'année suivante, c'est-à-dire les 3 objectifs sur lesquels le collaborateur va passer son année entière à essayer de progresser.

D'après vous, ces 3 objectifs seront-ils plutôt choisis parmi les points forts du collaborateur ou au contraire, parmi ses points faibles ?

Ce sont bien-sûr les points faibles du collaborateur qui devront être corrigés, par exemple à l'aide de formations correctrices, qui se révéleront souvent inefficaces.

D'ailleurs, année après année, le manager pourra vérifier que ce sont toujours les mêmes points faibles qui émergent chez les collaborateurs professionnellement matures.

Prenons un autre exemple professionnel caractéristique de notre tendance à miser sur ce qui ne fonctionne pas.

Le manager et son collaborateur réunis dans le cadre d'un entretien de pilotage, identifient les secteurs, produits ou clients qui seront prioritaires pour l'année suivante. Ceux sur lesquels il sera décidé d'allouer une part importante des ressources disponibles.

D'après vous, ces ressources seront-elles plutôt investies sur les secteurs, produits ou clients performants, ou au contraire sur les secteurs, produits ou clients en difficulté ?

La plupart du temps, c'est la seconde solution qui sera privilégiée.

pensée qui n'est absolument pas naturelle.

Est-ce notre culture judéo-chrétienne qui nous conduit à mettre l'accent sur ce qui ne va pas afin de le rendre meilleur ? Ou tout simplement notre désir d'exister en voulant changer les choses, voire les personnes.

### L'individu ne change pas

La réalité scientifique nous indique qu'à l'âge de 3 ans notre cerveau contient 100 milliards de neurones reliés entre eux par 15000 connections synaptiques. Dès l'adolescence, des voies de communication rapides s'établissent dans notre cerveau dans le champ de nos points forts.

Comme sur les autoroutes allemandes, la vitesse n'est pas limitée. Nous sommes très agiles et pouvons continuer à progresser. D'ailleurs, ces voies les plus pratiquées dans notre cerveau s'élargissent tout au long de notre vie.

A l'inverse, dans le champ de nos points faibles, la vitesse est limitée. Ce sont nos routes départementales. Étroites, mal balisées, peu entretenues car nous les empruntons très rarement.

Essayez donc de rouler à grande vitesse sur une route départementale !

Présenté de cette manière, tout le monde aura compris qu'il est plus efficace et motivant de rouler sur une autoroute que sur une départementale.

Pourtant, dans le domaine du

management, nous demandons systématiquement à nos collaborateurs de rouler à grande vitesse sur leurs routes départementales et nous nous contentons de la vitesse à laquelle ils circulent sur leurs autoroutes, alors qu'ils n'ont pas "le pied au plancher".

### Miser sur les points forts

En d'autres termes, pour parvenir à développer un collaborateur, la question qu'il convient de se poser est la suivante :

- vaut-il mieux l'amener à optimiser ses points forts en ayant l'assurance d'un potentiel d'évolution important et d'une automotivation constante ? Ou, à l'inverse :
- vaut-il mieux essayer de transformer ses points faibles en points forts, avec l'assurance d'un faible potentiel d'évolution et d'une résistance extrême ?

D'après les études menées par Gallup Organisation, 80% du potentiel d'un individu réside dans ses points forts.

C'est donc en misant sur leurs points forts que les meilleurs managers permettent à leur collaborateurs de se dépasser et d'atteindre un niveau d'excellence dans leur domaine.

Pour faire le lien avec l'épisode 5 du Management Positif®, consacré au management émotionnel, Antonio Damasio, spécialiste des émotions, explique que les émotions nous dirigent vers l'espace décisionnel ou notre raison pourra fonctionner le plus efficacement.

En matière de progression aussi, le choix le plus judicieux est donc celui de la moindre résis-



Au risque d'ailleurs, de voir des secteurs, produits ou clients porteurs, perdre leur dynamique.

Plus qu'une pratique managériale, le fait de "miser sur les points forts" et plus généralement "sur ce qui va bien" est une logique de

tance et du meilleur retour sur investissement.

Pour autant, miser sur les points forts d'un collaborateur n'est ni une incitation à l'autosatisfaction ni de la démagogie.

C'est un réel acte de management qui comprend trois étapes :

1. Identifier et reconnaître les points forts du collaborateur.
2. Inciter le collaborateur à poursuivre son développement sur ses points forts.
3. Utiliser ses points forts comme ressources face à de nouveaux challenges.

La capacité du collaborateur à trouver des moyens d'optimiser ses points forts vous surprendra autant que vous serez dépité de constater son manque d'inspiration pour corriger ses points faibles.

## Gérer les points faibles

Manager "positivement" ne signifie pas pratiquer la pensée

positive et encore moins la "*politique de l'autruche*".

Comme les points forts, les points faibles du collaborateur doivent également être détectés.

Face au point faible d'un collaborateur, l'objectif du manager est d'éviter que celui-ci ne constitue un frein à sa performance.

Au préalable, le manager devra éliminer trois explications possibles à un point faible :

- *la cause personnelle* :

le collaborateur vit une période difficile sur le plan personnel dont les conséquences sur son travail peuvent être conjoncturelles, donc passagères.

- *la cause mécanique* :

l'entreprise ne fournit peut-être pas au collaborateur les outils ou informations dont il a besoin.

- *l'erreur de management* :

c'est la capacité du manager à reconnaître qu'il a braqué son collaborateur et à se remettre en question, par exemple dans sa manière de lui communiquer ses objectifs.

Ces trois causes éliminées, vient ensuite l'étape de la gestion des points faibles du collaborateur.

Il s'agit de les traiter sans vouloir en faire des points forts.

L'essentiel est surtout de ne pas tomber dans le piège qui consisterait à considérer les points faibles comme une priorité absolue du collaborateur.

Pour ce faire, le manager devra accompagner son collaborateur afin de l'aider à trouver des solutions.

Devant le manque de loquacité du collaborateur face à ses points faibles, c'est souvent le manager qui sera force de proposition. N'oublions pas que nous sommes sur "*les routes départementales du collaborateur...*"

La gestion d'un point faible peut faire appel à de deux types de stratégie :

- *trouver un palliatif* :

c'est le principe des lunettes.

36 millions de français pallient à leur déficience visuelle par le port de lunettes. Dans la majorité des cas, ces personnes retrouvent une vue tout à fait normale. Pour autant, la cause du déficit visuel n'est bien sûr pas résolue par le port des lunettes.

Prenons l'exemple d'un agent commercial, très talentueux pour la négociation, qui a également un point faible : il ne porte aucune attention à sa présentation vestimentaire.

Un jour, son manager décide de proposer à ce collaborateur un palliatif, qui se révélera très efficace. Une à deux fois par an, à l'occasion d'un accompagnement en clientèle, le manager consacre une heure de son temps à faire du shopping avec lui. En plus de créer une vraie complicité entre les deux hommes, cela permet au mana-

## 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.



l'un de ses collègues très structuré, occupant la même fonction, est un as sur le plan stratégique (analyse, segmentation, ciblage, etc...) mais il rechigne même à inviter un client à déjeuner.

La solution du manager est de faire travailler ces deux collaborateurs en binôme. Il propose même au collaborateur spécialiste des événementiels clients d'intervenir sur l'ensemble de la zone, afin de mettre son talent au service de l'ensemble des collaborateurs de l'équipe.

Bien entendu, si vous passez la majorité de votre temps à gérer les points faibles de votre collaborateur, peut-être faut-il vous poser la question du casting.

Cela nous ramène à la nécessité de trouver à chaque collaborateur un rôle qui lui permette d'exprimer ses talents au quotidien (sujet traité dans l'épisode 3 du Management Positif®).

Ce principe du Management Positif®, qui consiste à miser sur les points forts des collaborateurs et à gérer leurs points faibles, montre à quel point il nous faut lutter contre les habitudes et les idées reçues pour retrouver le chemin de la mobilisation positive des salariés.

A ce titre, avec seulement 10% des salariés français positivement mobilisés, l'évolution d'un certain nombre de pratiques managériales devient un véritable enjeu économique, social et humain pour les entreprises.

Continuez à nous adresser, par mail ou par courrier, vos réac-

ger d'avoir la certitude que son collaborateur dispose périodiquement de tenues vestimentaires adéquates.

Si ce collaborateur a toujours aussi peu d'appétence pour l'harmonisation des couleurs et des formes, il n'est plus pénalisé par ce point faible et peut désormais se concentrer pleinement à sa véritable valeur ajoutée : la négociation.

• *Trouver un partenaire complémentaire :*

c'est le principe de la synergie entre les collaborateurs d'une même équipe.

Les meilleures équipes sont constituées de collaborateurs complémentaires. Les points forts des uns pouvant compenser les points faibles des autres. Prenons l'exemple d'un collaborateur particulièrement doué pour l'organisation d'événementiels clients (RP). A l'inverse,

## PROCHAINEMENT L'EPISODE 8

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe du Management Positif®, très utile, en particulier pour les managers français : "privilégier l'objectif à la procédure".

Le poids historique important de l'administration française influence sans doute notre propension à multiplier les procédures et à leur donner une telle importance que l'atteinte de l'objectif en devient parfois accessoire.

En conséquence, la mobilisation d'un nombre important de collaborateurs finit par reposer trop souvent sur le simple respect de la procédure.

Ces pratiques managériales représentent un frein dans la réponse apportée à deux attentes majeures des collaborateurs dans leur travail : la clarté des objectifs et le sens de la mission.

tions 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.

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