

# Le Management Positif® 8

## RESUME DE L'EPISODE 7

**Le Management Positif® est un programme de formation destinée 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**

**M**alheureusement, la plupart des pratiques managériales qui aboutissent à la mobilisation positive des collaborateurs ne sont pas naturelles.

Cela pose d'ailleurs le problème, déjà évoqué dans cette rubrique, de la formation des managers français en poste, dont seulement un quart possède une formation en management.

C'est sans doute notre éducation judéo-chrétienne, qui nous conduit à mettre l'accent sur ce qui ne marche pas et à passer sous silence les points forts de nos collaborateurs.

Alors qu'il est déjà si difficile d'extraire ce qui est resté, nous tentons de faire assimiler ce qui a été oublié.

Pourquoi choisir la route la plus difficile alors qu'en terme de progression, la plus efficace est

souvent celle de la moindre résistance ?

Face à un nouveau challenge, la potentialisation des points forts du collaborateur est en effet beaucoup plus productive que la correction des points faibles.

Pour autant, il conviendra d'aider le collaborateur à gérer ses points faibles, face auxquels il se sent souvent démuné. Deux tactiques peuvent alors être mises en œuvre par le manager : trouver un palliatif ou un partenaire complémentaire, le piège étant de penser qu'un point faible peut devenir un point fort. Pour autant, si la proportion des points faibles d'un collaborateur devient trop importante, il conviendra de se poser la question de l'erreur de casting.

Dans l'épisode 8 du Management Positif®, nous vous proposons d'aborder une des « tartes à la crème » du management : la gestion des objectifs.

Nous traiterons des caractéristiques d'un objectif, de son mode de communication, mais aussi du danger que peut représenter la confusion entre la fin et les moyens, c'est à dire entre l'objectif et la procédure.

En effet, 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.

## EPISODE 8

### Soyez SMART

Parmi les 12 attentes des collaborateurs dans leur travail, trois d'entre elles font référence à la notion d'objectif :

- **Dites-moi ce que vous attendez de moi.** Autrement dit, la capacité du manager à clarifier l'objectif.
- **Equipez-moi pour faire correctement mon travail.** Autrement dit, la capacité du manager à accorder au collaborateur les moyens d'atteindre ses objectifs.
- **Montrez-moi que je sers à quelque chose.** Autrement dit, la capacité du manager à donner du sens au travail du collaborateur, notamment à travers la fixation, le suivi et l'évaluation des objectifs.

Il paraît donc difficile pour un manager de mobiliser positivement ses collaborateurs sans parfaitement maîtriser la fixation, la communication et le suivi des objectifs.

Arrêtons-nous quelques instants sur les caractéristiques d'un objectif.

C'est le fameux "SMART", qui fonctionne également outre-Atlantique :

**Spécifique ou Specific** : compréhensible, précis, en nombre limité.

**Mesurable ou Measurable** : résultat observable, plan d'action, indicateur de mesure.

**Ambitieux ou Achievable** : challengeant, permet de se dépasser

## NOTRE OBJECTIF : L'OBJECTIF !...



et adapté au niveau du collaborateur.

**Réaliste ou Relavant** : pertinent pour le business et le collaborateur.

**Temporisé ou Timebound** : planifié dans le temps.

Le A de Ambitieux peut également signifier Accepté : l'adhésion à l'objectif est effectivement primordiale pour que le collaborateur accepte d'y porter ses efforts.

L'objectif devra être discuté, expliqué et pourra être négocié, notamment en terme de moyens, pour au final être validé par le manager.

### L'objectif est un lien

Si l'on prend la peine et le temps de définir des indicateurs fiables, le « SMART » fonctionne aussi pour des objectifs qualitatifs, quantitatifs, qu'ils soient individuels ou collectifs.

A la réflexion, vous verrez que même les aspects les plus intan-

gibles d'une performance peuvent être définis en termes d'objectifs à atteindre.

Pour un manager par exemple, la mobilisation positive de ses collaborateurs constitue un objectif générateur de performance. Cet objectif devra être exprimé de manière très concrète.

Pour ce faire, dans la phase 3 du Management Positif®, formacoach, nous fournissons aux managers deux indicateurs : le taux de mobilisation positive de l'équipe ainsi que le niveau d'activation des 12 leviers de Management Positif®.

Afin de donner du sens à l'objectif, nous suivons dans le même temps un indicateur de performance de l'équipe.

Ce travail de définition et de corrélation des objectifs avec la mission du collaborateur permet aussi de créer du lien entre le manager et son collaborateur. Ainsi, l'objectif devient mobilisateur et le collaborateur prend

conscience de sa contribution réelle au projet d'entreprise.

Ces efforts dans la communication de l'objectif de la part du manager sont essentiels afin d'assurer la compréhension, l'acceptation et ainsi faciliter l'atteinte de l'objectif.

C'est un acte fondamental de management.

### La DPPO

Le système de direction par objectif le plus répandu dans les entreprises françaises est la Direction Participative Par Objectif (DPPO). Apparue dans les années 1970, la D.P.P.O est une méthode de gestion des salariés qui consiste à les évaluer sur la réalisation d'objectifs fixés préalablement et en concertation.

Si la négociation des moyens est courante, la notion de « Participation » à la définition des objectifs l'est un peu moins.

Les entreprises les plus centralisatrices se contentant de la

Direction Par Objectif (DPO) qui est donc plus directive.

### La DPPO se déroule en 5 étapes :

1 / **L'analyse du problème** consiste à étudier les données pour en découvrir les causes et les conséquences.

2/ **La définition des objectifs** décrit de manière qualitative et quantitative le but à atteindre.

3/ **Les moyens choisis** (humains, temps, financiers, matériels) et les contraintes liées sont étudiés en parallèle.

4/ Le résultat de cette confrontation se traduit par **la description des méthodes et procédures** à mettre en place.

5/ La validation s'effectue en prenant du recul et en comparant le problème aux objectifs lors de **l'évaluation**.

### La DPPO présente de nombreux avantages :

- elle favorise le développement de la communication interne et améliore le climat social de l'entreprise.

- elle contribue à la recherche de la qualité totale dans la mesure où chaque individu participe à la négociation des objectifs (ou à minima des moyens) et est impliqué dans la réalisation.

- elle favorise le développement d'un projet auquel adhère le personnel.

- elle suscite la motivation et la responsabilisation du personnel.

### La DPPO présente également quelques contraintes :

- elle exige une bonne capacité de coordination entre les services de l'entreprise.

- Le suivi de l'objectif nécessite un pilotage régulier de la part du manager, qui devient vite chronophage, à l'échelle d'une équipe. D'où la nécessité de limiter l'effectif d'un manager de proximité à une dizaine de collaborateurs.

- La phase 4 du processus qui, comme nous l'avons vu, consiste à la mise en place des procédures à suivre, peut conduire à enfermer les collaborateurs dans un carcan.

## A chacun sa route...

En effet, lorsque l'objectif est défini et communiqué, c'est-à-dire lorsque la destination est fixée, la phase suivante est d'identifier la route à emprunter pour l'atteindre.

La question qui se pose alors est de savoir si l'on doit obliger tous les collaborateurs à atteindre leur objectif par une voie unique.

A l'excès, cette démarche peut conduire à transformer le collaborateur en "applicateur" et le manager en "contrôleur" de procédures.

Avec le risque que l'un comme l'autre perdent la finalité qui est bien sûr l'atteinte de l'objectif.

C'est aussi la porte ouverte à des justifications primaires, du type : *"c'est vrai je n'ai pas atteint mon objectif mais par contre j'ai parfaitement respecté la procédure..."*

Concernant l'importance parfois exagérée donnée aux procédures, il convient de s'interroger sur deux notions fondamentales :

- D'une part, concernant le bien fondé des procédures.

En effet, du fait de l'inflation des procédures au sein de nos entreprises, les consignes contre productives sont de plus en plus fréquentes.

Citons le cas d'une entreprise de service qui, dans le but de réduire le délai de paiement de ses clients, met en place une procédure spécifique.

Cette procédure consiste à adresser un courrier très direct sur la forme, à l'ensemble des clients, afin de les avertir d'éventuelles poursuites en cas de retard de règlement.

L'objectif fut atteint et le délai

## 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.

moyen de paiement baisse sensiblement. Mais l'absence d'adaptation du message en fonction de la typologie des clients (nouveaux, fidèles, occasionnels, etc....) eu pour conséquence catastrophique la perte de quelques clients majeurs qui n'ont guère apprécié de se faire molester de la sorte par un fournisseur.

Attention donc à s'assurer du bien fondé des procédures, qui doivent rester cohérentes avec la mission de l'entreprise, la satisfaction des clients et la mobilisation du personnel.

Le manager doit également être capable de doser les aspects obligatoires et facultatifs des "process".

Il ne s'agit bien sûr pas de compromettre l'entreprise en bafouant le respect des normes. Il s'agit simplement d'utiliser les « process » pour engendrer de la performance.

A ce titre, l'entreprise ne doit-elle pas être experte dans la destination c'est-à-dire dans la fixation et la définition de l'objectif et laisser le choix de la route aux collaborateurs ?

- D'autre part, concernant le talent réel des collaborateurs : Laisser le choix de la route au collaborateur pour lui permettre d'atteindre ses objectifs, c'est bien sûr la voie royale si le collaborateur possède les compétences et les talents clés relatifs à sa fonction.

Cela devrait être le cas pour la plupart des collaborateurs exerçant au sein d'une équipe mature.

En effet, au sein d'une équipe, chaque collaborateur est différent et possède des propres points forts et points faibles.

A ce titre, chacun doit être

capable d'atteindre son objectif par la voie la plus large et la moins résistante pour lui, qui ne sera pas nécessairement la même pour tous (même dans une fonction identique).

Une des raisons qui pousse certains managers à focaliser leur management sur le respect des procédures plutôt que sur l'atteinte de l'objectif, c'est qu'il est plus facile de pratiquer le contrôle systématique que de libérer le potentiel des collaborateurs.

Gallup Organisation en a d'ailleurs apporté la preuve au début des années 2000 : d'après les études menées sur un échantillon représentatif de managers, seuls 20% des managers ont la capacité à libérer le potentiel de leurs collaborateurs, de manière intuitive.

Alors que l'option du contrôle systématique donne une sorte de légitimité au manager, celle de la libération du talent et de la créativité pourrait le faire passer pour un laxiste, voire un farfelu.

Cela peut expliquer pourquoi certains managers font le choix (plus ou moins conscient) de sélectionner des collaborateurs à potentiel limité, par facilité et/ou par peur de ne pas exister...

Pour autant, les managers qui obtiennent les meilleures performances sur la planète sont bien sûr experts dans la libération du potentiel de leurs collaborateurs.

C'est précisément pourquoi, l'un des 12 principes du Management Positif® consiste à « privilégier l'atteinte de l'objectif au respect des procédures ».

Continuez à nous adresser, par

## PROCHAINEMENT

### L'EPISODE 9

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe universel de Management : l'accompagnement du changement.

L'entreprise est aujourd'hui en mouvement perpétuel afin de s'adapter à son marché.

Le rôle de facilitateur joué par le manager de proximité est donc essentiel afin de préparer et d'accompagner ces changements.

D'autant, que ces demandes de changements multiples, sont souvent mal vécues par les collaborateurs.

Afin de suppléer leurs managers, certaines entreprises choisissent de confier cette mission à des coaches.

Ne serait-il pas plus cohérent de former les managers à assumer ce rôle majeur inhérent à leur fonction?

mail ou par courrier, 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.

**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)