

# Visite Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



## Le harcèlement

Août-Septembre 2008

# Le Management Positif® 3

## Résumé de l'épisode 2

**Le Management Positif® est un programme de formation destiné aux managers de proximité, qui apporte des réponses concrètes en créant des liens mesurables au sein du triptyque :**

- Pratiques managériales
- Taux de mobilisation des salariés
- Performance économique

Les nombreuses études menées sur le sujet montrent un décalage croissant entre les attentes des salariés dans leur travail et ce qu'ils vivent.

Parmi les nombreux pays étudiés, la France se singularise comme étant le pays de l'exigence obsessionnelle, de la distance et d'une certaine dureté dans les relations professionnelles.

On a le culte du professionnel mais dans une insatisfaction permanente.

Le manager de proximité est l'élément déterminant dans la mobilisation positive des collaborateurs. Sa capacité à gérer ses émotions et à doser la pression est de nature à faciliter l'établissement d'une relation mature avec ses collaborateurs.

Si certains managers peuvent avoir des prédispositions, la majorité d'entre eux doit apprendre l'art du management des ressources humaines, qui passe donc aussi par celui du ménagement...

Une chose est certaine, les entreprises ont aujourd'hui bien plus besoin de managers capables de mobiliser les équipes que de managers experts sur le plan technique.

## EPISODE 3

### Miser sur le talent des collaborateurs

Un principe "révolutionnaire" qui remet en question notre bon vieux système d'évaluation et de recrutement des ressources humaines.

En effet, en France, les deux principaux critères d'évaluation professionnelle restent le savoir et le savoir-faire.

Le savoir, transmis par l'école, est optimisé tout au long de notre parcours, avec notamment, le concours de la formation professionnelle.

Le savoir-faire, proportionnel à l'expérience, se caractérise par les compétences acquises en situation professionnelle.

Le point commun entre savoir et savoir-faire est qu'ils sont tous deux transférables dans le temps.

Il nous faut également évoquer le savoir être, qui sans doute du fait de son déficit dans notre société, est devenu un élément différenciant et donc très recherché par les entreprises.

Normalement transmis par l'éducation parentale et scolaire, le savoir être peut être considéré comme transférable, même si l'on peut s'interroger sur la capacité de l'entreprise (donc celle du manager) à compenser des insuffisances avérées en amont.

Le savoir être est d'ailleurs considéré par certaines entreprises comme un véritable talent, situé à la frontière entre l'inné et l'acquis.

Quant au talent, Montesquieu le définit dans ses pensées comme « *un don qui nous a été fait en secret, et que nous révélons sans le savoir ...* ».

En effet, contrairement au savoir (connaissance) et au savoir-faire (expérience), le talent ne s'apprend pas, c'est une prédisposition forte, un mode de comportement stable capable d'enregistrer un résultat positif.

Pour autant, il faut démystifier le talent.

Car contrairement aux idées

reçues, le talent n'est pas une ressource rare, il est au contraire abondant, quel que soit le niveau de la fonction.

Nous avons tous croisé des personnes exerçant des fonctions dites ingrates qui parviennent, grâce à leur talent, à y apporter une réelle valeur ajoutée.

Même confinés à des tâches pénibles ou répétitives, ces salariés talentueux ne s'épuisent pas au labeur. Au contraire, ils deviennent plus forts, se sentent responsables, essentiels, car ils ont la possibilité d'exercer chaque jour leur talent.

La question qui se pose au manager n'est donc pas de savoir si son collaborateur a du talent mais si celui-ci a l'opportunité d'utiliser ses talents, chaque jour dans l'exercice de sa fonction.

Il existe trois thèmes de talents :

- Les talents mobilisateurs : il s'agit du « moteur » de l'individu, ce qui le fait avancer.

A titre d'exemple, un talent incontournable dans une fonction commerciale : l'auto-motivation constante, désir intérieur et durable qui s'impose à l'individu, qui le fait se lever chaque matin pour aller à la rencontre de ses clients.

- Les talents intellectuels : il s'agit du mode de pensée de l'individu, ce qui le structure.

A titre d'exemple, un talent incontournable dans une fonction marketing : la pensée stratégique, capacité à élaborer de multiples scénarios, tenant compte de la mouvance de l'environnement interne et externe de l'entreprise, permettant au marketer d'anticiper.

- Les talents relationnels : il s'agit du mode de relation que l'individu établit avec les autres. A titre d'exemple, un talent

incontournable dans une fonction managériale : le sens du commandement, capacité à prendre les choses en main, ce leadership naturel qui donne au manager une part importante de sa légitimité.

Pour chacun de ces thèmes de talents, on dénombre pas moins d'une vingtaine de talents différents et utilisables dans la sphère professionnelle.

La bonne nouvelle est que chacun d'entre nous possède plusieurs talents parmi la cinquantaine de talents potentiels, qui ne demandent qu'à s'exprimer dans notre environnement professionnel.

La mauvaise nouvelle est que le nombre de nos talents n'est pas illimité.

Comme on a l'habitude d'identifier les savoirs et les savoir-faire (incontournables), il paraît donc indispensable de cibler les talents.

Pour y parvenir, il suffit d'observer les meilleurs collaborateurs dans leur fonction.

Au-delà de leur formation et de leur expérience, le manager mettra facilement en évidence les talents clés qui font que certains collaborateurs excellent dans leur mission.

### **Le talent : chemin de l'excellence**

Le savoir et le savoir-faire sont importants mais seul le talent constitue un potentiel d'excellence.

Les entreprises les plus performantes sur la planète savent que le talent est générateur de performance.

D'après la méta-analyse réalisée par Gallup Organisation évoquée dans un épisode précédent, l'exploitation des talents au sein d'une entreprise représente une hausse moyenne de 40% du chiffre d'affaires, sachant que 20% des salariés contribuent à 80% de cette hausse.

On peut regretter que, dès l'école et bien plus tard au sein de l'entreprise, notre mode d'évaluation ait tendance à nous référer à la moyenne plutôt qu'à l'excellence.

De telle sorte que la moyenne devient peu à peu la norme.

Pourtant, le manager ne peut pas transiger avec l'excellence.

Un niveau de performance qui oscille autour de la moyenne, sans jamais la dépasser largement au cours d'une période significative, n'est pas acceptable.

Cette médiocrité constante est rarement due à un manque de volonté ou à un manque de talent.

La vraie raison est beaucoup plus souvent une erreur de « casting ».

Autrement dit, une inadéquation entre les talents propres au collaborateur et les talents indispensables pour réussir dans la fonction.

### **Le manager : découvreur et catalyseur de talent**

Théodore Roosevelt, président des Etats-Unis et prix Nobel de la paix écrivait il y a un siècle : « le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses...et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font... »

La question qui se pose est celle de l'intégration du critère "talent" dans le processus de recrutement. Car si l'enthousiasme est contagieux, malheureusement le talent lui, ne l'est pas...

Bien plus que le niveau d'étude ou la durée d'exercice d'une fonction similaire, la prise en compte des talents est la possibilité pour le manager d'évaluer le potentiel de performance de son futur collaborateur.

Pour cela, il est bien sûr primordial que le manager soit impliqué dans le processus de recrutement et que lors des entretiens de recrutement, il fasse de la détection des talents clés pour le poste, l'une de ses priorités.

La seconde question que pose cette réflexion sur le talent est celle de l'évolution de carrière des collaborateurs.

Un barreau ne mène pas nécessairement à l'autre... Par exemple, les talents pour réussir dans une fonction commerciale ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui permettent d'être un bon manager.

Pourtant en France, la seule manière de valoriser un collaborateur expert dans une fonction technique est de le promouvoir à une fonction managériale.

Pratique, contre-productive, conduisant trop souvent à perdre un excellent technicien pour récolter un piètre manager. L'une des solutions mise en oeuvre par certaines entreprises pour éviter ce gâchis est l'élargissement des grilles de salaire, permettant de créer de véritables "héros" dans certaines fonctions techniques.

Cela suppose bien entendu d'ac-

cepter qu'un technicien expert puisse accéder à un niveau de rémunération plus élevé que celui de son manager qui débute.

Franchie cette étape du talent débusqué, le manager se retrouve néanmoins devant un diamant brut et sans éclat.

Sa seconde mission est donc de tailler cette pierre précieuse afin de révéler toute sa brillante.

En effet, c'est en associant le talent au savoir et au savoir-faire que le manager va faire émerger la compétence.

**(savoir + savoir-faire) X  
talent = compétence**

La compétence n'étant pas une fin en soi, le manager, en véritable alchimiste, va ensuite mobiliser son collaborateur afin de la transformer en performance.

**Compétence X motivation  
= performance**

Au total, le manager de proximité agit donc directement sur les deux sources de la performance

du collaborateur : talent et motivation.

A ce titre, le talent du manager ne se mesure-t-il pas tout simplement à sa capacité à découvrir et à catalyser le talent de ses collaborateurs ?

## **VOS REACTIONS ET TEMOIGNAGES**

Vous êtes de plus en plus nombreux à nous adresser vos réactions.

Nous sommes très heureux de vous en faire partager quelques extraits et vous invitons à poursuivre cet échange.

• « ...sur le fond, le constat et la vision des premiers épisodes sont très justes. L'importance de l'émotion en management est notamment très bien vue. Elle est si souvent stigmatisée, voire brimée dans nos rapports professionnels qu'ils en deviennent souvent stéréotypés, superficiels et déshumanisés... »

• « ...c'est toujours avec plaisir que je m'informe de cette approche du management dans VAM... j'attends le livre avec impatience... »

• « ... article déjà thérapeutique

## **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.

sur la forme, le fond reste toujours aussi fantasmagorique pour de trop nombreux salariés... l'entreprise, obsédée par la performance rationalisée, succombe à la loi de la pesanteur des méthodes !

Il y a du chemin à parcourir, quand on se demande encore "je suis quoi ici ?", avant même de se demander "je suis qui ?..". ».

• « ... en lisant votre article sur le Management Positif, à chaque ligne, je me disais que je ne l'aurais pas dû autrement !... j'attends les prochains numéros que je lirai avec attention... »

• « ... je suis très impressionné ! Moi qui érigeais en postulat que le management ne s'apprend pas dans les livres, voilà que je vais devenir plus attentif à la lecture de Visite Actuelle Management. Il est vrai que parler de "Management positif" ne fera de mal à personne... »

• « ... manager régional dans un grand groupe pharmaceutique, j'ai eu l'immense chance d'exercer la fonction de coach terrain pendant 3 ans avant de prendre mes fonctions ... mon comportement en tant que manager serait certainement différent si je n'étais pas passé par ce chemin... je suis convaincu qu'il ne faut jamais perdre de vue le sens de notre mission qui est de tout mettre en œuvre pour que nos collaborateurs réussissent en prenant du plaisir et en se développant... plus les convictions et le sens du métier seront forts chez un manager, plus son management sera cohérent... »

**Bruno BORTOLOTTI**  
Directeur du cabinet  
B2consultants

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

## Le regard d'Hélène LADEN-MAURIAC,

Consultante formatrice Cabinet B2consultants

**Il suffit souvent de changer de perspectives pour y voir plus clair**  
(Saint Exupéry).

Examinons une minute les attitudes porteuses d'échec et mettons en évidence l'influence des a priori des cultures et des préjugés de réussite. L'objectif n'est pas de compatir à un environnement hostile. Abusif. Non plus que de tomber dans le cliché du français râleur qui peste contre sa hiérarchie, demande du changement et que l'on retrouve dans la rue, banderole au vent : « pas-celui-là - pas-celui-là ! ». Caricatural. Posons-nous plutôt la question : pourquoi certains réussissent leur management là où d'autres échouent ?

De récents résultats BVA pointent à ce titre une certaine immaturité française « c'est en France que les salariés se montrent les plus insatisfaits et jugent avec le plus de scepticisme le niveau de compétence de leurs managers directs » : juste un décalage entre les attentes des salariés français et ce qu'ils vivent, dû en grande partie à notre contexte culturel. En ça, le modèle anglo-saxon semblerait plus inspiré face à notre économie du XXI<sup>e</sup> siècle qui a besoin d'entreprises agiles. Il est moins formel et offre plus d'autonomie aux salariés.

Du coup, la *Human sensibility* au boulot devient tendance. Le marketing des ressources humaines très pertinent qui prône la satisfaction du « client interne », la bienveillance et la courtoisie des valeurs montantes à « Labo-street ». « Les durs n'ont plus la côte », « peut-on réussir en restant gentil ? » titrent ainsi les magazines de management français. 40 ans après mai 68, les bobos, anciens rebelles amnésiques, cadres moyens et supérieurs de l'industrie, revendiquent à nouveau le goût des autres. Ces mêmes autres qu'ils managent et dont ils détiennent une parcelle de bonheur quelques centaines d'heures de pilotage par an.

Il en va donc de la confiance pour plus de coopération, d'identification des talents pour oser la confrontation constructive. C'est aussi au prix de ce 3<sup>e</sup> principe du « Management Positif » que les dirigeants actuels optimiseront la mobilisation leurs équipes.

**« Le talent, c'est la hardiesse, l'esprit libre et les idées larges ».**

Ainsi pensait déjà Tchekov !

Dont acte.

### PROCHAINEMENT L'EPISODE 4

Nous vous donnons rendez-vous en octobre prochain, dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe majeur du Management Positif : « la transmission de la reconnaissance »

Véritable « sève » de la motivation, la reconnaissance est parmi les attentes des salariés celle qui est la moins bien assouvie par les managers français.

Il s'agit donc d'un levier de mobilisation positive qui constitue une réelle marge de manœuvre pour la plupart des managers.