

Vi Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



DR, de nouvelles compétences

Novembre Décembre 2008

Le Management Positif® 4

Résumé de l'épisode 3

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
- Taux de mobilisation des salariés
- Performance économique

Si le savoir et le savoir-faire représentent le socle de la compétence, il convient aujourd'hui d'intégrer la notion de talent dans notre système d'évaluation et de recrutement des ressources humaines.

Contrairement aux deux premiers, le talent lui, n'est pas transférable. Le talent, c'est aussi le meilleur véhicule pour emprunter la voie de l'excellence avec laquelle le manager ne peut transiger.

Le manager moderne doit donc se transformer en véritable "découvreur" et "catalyseur" de talents.

"Talents" au pluriel bien sûr ! Car le talent n'est pas une ressource rare, seule compte la bonne adéquation entre les talents du collaborateur et les talents incontournables pour réussir dans la fonction.

Si le talent est une donnée essentielle dans l'évaluation du potentiel de réussite d'un collaborateur, elle n'est pour autant pas suffisante.

En effet, c'est la « motivation » qui permettra de transformer la compétence en performance (Compétence x Motivation = Performance).

La motivation, c'est justement le thème que nous vous proposons de découvrir dans l'épisode 4 du Management Positif.

EPISODE 4

Motiver par la reconnaissance

Sur le plan étymologique, motivation vient de movere qui signifie « mettre en mouvement ». Il est d'ailleurs intéressant de noter que motivation et émotion proviennent de la même racine. Cela donne tout son sens à la « mobilisation émotionnelle des collaborateurs » qui est l'un des 12 principes du Management Positif que nous traiterons dans le prochain épisode.

Mais d'ores et déjà, posons deux préalables sur lesquels nous aurons l'occasion de revenir :

- il est impossible de mettre en mouvement (mobiliser) un collaborateur sans motivation,

- il est impossible de motiver durablement un collaborateur sans transférer de l'émotion.

Dans l'univers professionnel, on peut définir la motivation comme un processus qui règle le niveau d'engagement du collaborateur et sa capacité à poursuivre cet engagement jusqu'à l'aboutissement de la tâche.

Cette définition de la motivation fait émerger deux notions importantes : l'intensité et la pérennité de l'engagement du collaborateur.

La motivation par la reconnaissance est l'un des principes de management les plus anciens. Tellement connu et banalisé qu'il n'est que très rarement optimisé par les managers.

La preuve, parmi les 12 attentes des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie, « les marques de reconnaissance et de félicitation pour avoir bien effectué son travail » est celle qui est la moins bien assouvie (enquête BVA/BPI 2007).

En effet, moins de 20% des salariés français estiment que leur hiérarchie leur inspire de la motivation et de l'enthousiasme dans leur travail.

Pourtant, je vous mets au défi d'ouvrir un livre ou de suivre une



formation en management sans échapper à la fameuse pyramide d'Abraham Maslow, qui hiérarchise les besoins des collaborateurs :

- 1 - biologiques,
- 2 - sécurité,
- 3 - estime des autres,
- 4 - estime de soi,
- 5 - épanouissement personnel.

Le principe étant qu'on ne peut atteindre les niveaux supérieurs de pyramide que si les besoins primaires (1 et 2) sont satisfaits.

Les travaux d'Herzberg, complétés par ceux plus récents d'Hackman, ont apporté un éclairage complémentaire sur les moyens de transférer de la motivation.

En effet, Herzberg a démontré que la motivation immatérielle par la reconnaissance est bien plus efficace à moyen terme que la motivation par l'argent.

Il faut donc admettre que les deux premiers niveaux de la pyramide de Maslow ne sont pas des facteurs de motivation mais plutôt des facteurs potentiels de démotivation.

C'est à l'entreprise de s'assurer que sa politique salariale

(niveau de rémunération et nature du contrat) est de nature à garantir les besoins biologiques et de sécurité du collaborateur. A ce titre, il est évident que la crise et la précarité de l'emploi ne sont pas des éléments favorables.

Ces deux premiers niveaux atteints, c'est alors au manager de proximité, par des pratiques managériales adaptées, d'activer les autres facteurs de motivation afin d'amener le collaborateur le plus près possible du sommet de la pyramide.

Bien sûr, le point supplémentaire d'augmentation annuelle accordé par le manager en fin d'année est important mais c'est en actionnant le levier du «*désir de reconnaissance immatérielle*» que le manager parviendra à motiver durablement son collaborateur.

La reconnaissance : un acte managérial fort

La seule difficulté, et elle est de taille, c'est que la transmission

de reconnaissance est un acte qui n'est ni naturel, ni inscrit dans un process et constitue rarement une priorité pour le manager.

Pourtant, un manager a de multiples opportunités de transmettre des signes de reconnaissance.

Pour y parvenir, la première étape consiste à se mettre d'accord sur le fait que la reconnaissance doit s'appliquer à un résultat obtenu et à une réelle valeur ajoutée apportée par le collaborateur.

Pas d'hypocrisie ou de démagogie.

Il est évident que certains collaborateurs ne méritent pas nécessairement de félicitations. Sachant que le contraire de la reconnaissance est en fait l'ignorance...

La seconde étape est la manière de transmettre la reconnaissance.

Le temps consacré, les marques d'attention, la considération, les félicitations. Autant de moyens pour un manager de transmettre des signes de reconnaissance à

ses subordonnés.

La perception du collaborateur dépendra essentiellement de la formulation des marques de reconnaissance par le manager. Pour ce faire, l'utilisation de pratiques habituellement réservées aux recadrages est particulièrement efficace car elle permet de marquer les esprits : provoquer un entretien individuel, adresser un message formalisé (courriel, texto...), mettre en avant un collaborateur au cours d'une réunion....

La tendance naturelle du manager et plus généralement de l'être humain est de focaliser son attention et de verbaliser ce qui ne va pas.

Et on a toujours quelque chose de plus urgent à faire que de convoquer un collaborateur dans son bureau dans le seul but de le féliciter...

La mise en place de process collectifs au service de la reconnaissance des collaborateurs est également très utile, ce qui au passage, n'est pas le cas de tous les process... : par exemple, la mise à l'honneur d'un collaborateur au cours de chaque réunion mensuelle, afin de faire un focus sur une réalisation particulière, qui en plus aura valeur d'exemplarité.

Ou encore une attention particulière du manager à l'occasion d'un événement particulier. Par exemple, le jour de la date anniversaire de l'entrée dans l'entreprise du collaborateur. Ces petits mots et ces petits gestes qui ne coûtent rien et qui sont tellement précieux pour le collaborateur.

La troisième étape consiste à noter les marques de reconnaissance attribuées à chaque collaborateur de telle sorte que cela

devienne une pratique habituelle et prioritaire pour le manager. Cela permet en général au manager de s'apercevoir qu'il réserve ses marques de reconnaissance à un ou deux collaborateurs de son équipe.

Et si la transmission de marques de reconnaissance devenait une priorité managériale... Bien sûr parce que c'est agréable et sympathique mais surtout parce c'est un acte managérial fort !

Satisfaction, motivation et mobilisation positive

Nous avons abordé, au cours d'un épisode précédent, le marketing des ressources humaines, qui consiste à considérer le salarié comme un véritable client interne de l'entreprise. L'objectif du manager étant de répondre à ses attentes dans son travail afin de le mobiliser positivement.

Le besoin de reconnaissance du collaborateur par son supérieur

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.

hiérarchique est l'une des 12 attentes des salariés vis-à-vis de leur hiérarchie.

La question que l'on peut donc légitimement se poser est la suivante : suffit-il de satisfaire son collaborateur pour le mobiliser positivement ?

En fait, un bon équilibre entre satisfaction et motivation est nécessaire pour générer chez les meilleurs collaborateurs un comportement stable dans le temps.

On observe couramment chez de jeunes collaborateurs motivés un manque de fidélité vis-à-vis de l'entreprise du à une insatisfaction relative à leur traitement (les 2 premiers niveaux de la pyramide de Maslow n'étant pas atteints).

Deux catégories de collaborateurs doivent également être pris en compte par les managers :

- les collaborateurs souvent anciens, satisfaits de leur traitement, dont la motivation

s'est émoussée avec le temps qui sont avant tout attachés à leur confort et à leur sécurité.

- les collaborateurs qui cumulent insatisfaction et manque de motivation qui sont résignés ou revendicatifs.

En résumé, on peut dire que le niveau de motivation est souvent ce qui différencie « *les collaborateurs qui font huit heures de travail* » et « *ceux qui sont huit heures au travail* ».

Enfin, une dernière question se pose avant de clore cet épisode : la motivation est-elle forcément synonyme de mobilisation positive des collaborateurs ?

La reconnaissance, qui est la sève de la motivation, est nécessaire et indispensable mais insuffisante.

En effet, la motivation par la reconnaissance est l'un des 12 leviers du Management Positif qui permet d'accéder à la mobilisation positive des collaborateurs... Mais n'oublions pas qu'il y en a donc 11 autres !

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

Le regard d'Hélène LADEN-MAURIAC,

Consultante formatrice Cabinet B2consultants

Quand reconnaissance rime avec sens !

Dans la notion de reconnaissance se trouve l'idée que le rapport positif que l'on entretient avec soi passe par le regard et le comportement des autres à notre égard. Ce rapport à soi reste vulnérable, il peut toujours être remis en cause et par conséquent il reste toujours en quête de confirmation. L'attente de reconnaissance est l'expression d'un besoin fondamental chez l'homme.

Les turbulences, parfois douloureuses de notre environnement, provoquent dans les entreprises des incertitudes fortes et des peurs de pertes d'identités sociales qui font naître tous les symptômes de résistance au changement. Il est donc nécessaire d'amorcer une réflexion sur les logiques de management où perception et analyse, intuition et intellect seront autant d'associations incontournables. Intégrer ainsi plus d'immatériel au pilotage est un moyen d'éviter les frustrations individuelles contre productives.

Reste que la mobilisation des salariés est un phénomène pluriel qui prend racine dans les différents éléments de la vie professionnelle. A ce titre, le « Management Positif® » nous en donne une grille de lecture parmi laquelle le besoin de reconnaissance est récurrent.

Il s'exprime dans les rapports humains et constitue un jugement posé sur la contribution du salarié tant en termes de pratiques professionnelles que d'investissement personnel. D'autant que lorsqu'une action est récompensée, « reconnue », le comportement à l'origine de cette satisfaction s'en trouve renforcé.

La reconnaissance au travail est un élément de la vie professionnelle essentiel pour préserver et construire l'identité des individus, favoriser leur développement et finalement donner un sens à leur travail.

PROCHAINEMENT L'EPISODE 5

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un autre principe du Management Positif® : « **la mobilisation émotionnelle des collaborateurs** ».

Comment utiliser la dimension émotionnelle du management sans perdre son âme et sans tomber dans le piège de la manipulation ? Ne pas mettre en opposition un modèle de management cartésien et un autre qui serait émotionnel mais tenter de trouver une troisième voie où l'émotion serait un vecteur d'énergie positive entre le collaborateur et son manager.

François Proust, consultant n'écrivait-il pas dans « *les maximes à l'usage des dirigés et de leurs dirigeants* » : motiver c'est inverser le sens des énergies.