

Comment fluidifier les relations managers/salariés



Depuis 2006, plus de mille managers ont été formés au Management Positif®. Il s'agit d'une méthode de formation au management dont l'un des objectifs vise à rapprocher les salariés et leur hiérarchie. Suite de la présentation de la seconde édition de cette méthode (Cf. VA 221 pages 36-37).

Le désengagement des salariés français à l'égard de l'entreprise où ils travaillent ne serait pas un mal incurable. La modification des pratiques managériales est la clef. Le marketing des ressources humaines ne s'avère pas qu'un concept : si le manager répond mieux aux attentes de ses collaborateurs, leur mobilisation au travail s'accroît. Mieux, un changement des pratiques managériales est susceptible d'impacter très rapidement la mobilisation des salariés. Ainsi, les pratiques des managers de proximité sont la source de l'engagement et de la fidélité de ces derniers. Car ces premiers travaillent directement avec ces seconds. Résultats, un accroissement de la mobilisation des collaborateurs entraîne systématiquement une amélioration significative des indicateurs de performance de l'équipe et au final, de l'entreprise.

Et mesurer régulièrement la mobilisation positive des collaborateurs d'une équipe permet d'aboutir à une prise de conscience du manager qui s'avère indispensable à l'évolution de ses pratiques.

Contexte d'incertitude et de défiance

En fait, nos modèles sont tout simplement en train d'exploser sous les coups de boutoir des multiples crises (financières, économiques, écologiques, politiques...). Conséquence, la défiance s'agrège sur les trois principaux piliers de la société française : l'État, l'éducation et l'entreprise.

Les politiques ne parviennent plus à répondre aux attentes des citoyens, ce qui se traduit par une désaffection globale pour la politique et un nombre d'abstentionnistes en hausse constante. Deuxièmement, les enseignants ne satisfont plus les besoins des étudiants qui jugent notre système éducatif « aliénant » et « le moins efficace » de tous les pays de l'OCDE. Par exemple, la France est le pays où le temps consacré à la prise de notes des étu-



Le management positif, 2^e édition, prix : 24,90 euros TTC. Chez B2 Éditions.

dians est le plus important pendant que d'autres pays privilégient des méthodes pédagogiques modernes plus interactives.

Enfin, les managers ne répondent plus aux demandes des salariés, d'où un désengagement massif des salariés français. En témoignent moins de 10 % d'entre eux sont positivement mobilisés dans leur travail (30 % étant négativement mobilisés et 60 % indifférents). Parmi les conséquences directes de ce mal-être des Français au travail, figurent le plus haut niveau de conflit entre employés et managers des pays de l'Europe de l'Ouest, le stress et les dépressions dus au travail et un taux de suicide sur le lieu de travail qui défraye régulièrement la chronique.

Raisons de la défiance

Les principales raisons de cette insatisfaction grandissante des Français vis-à-vis de leur modèle sociétal sont les mêmes aux trois niveaux : l'État, l'éducation et l'entreprise.

Il existe un sentiment d'inégalité dans un pays où l'ascenseur social ne fonctionne plus. Cette situation crée son cortège de frustration notamment parmi les jeunes générations qui, malgré un haut niveau d'étude, ne sont plus en mesure d'accéder au même statut social que leurs aînés.

Le corporatisme à l'origine des 500 niches fiscales et des 600 régimes de retraites est un autre élément qui concourt à entretenir ce sentiment d'inégalité et donc de défiance. Ainsi, selon 45 % des Français, travailler dur n'apporte pas nécessairement le succès alors qu'ils ne sont que 23 % aux États-Unis à avoir la même opinion.

Sentiment d'insécurité

Les Français ressentent également une insécurité latente, vis-à-vis des biens, des personnes, des parcours scolaires mais aussi de l'emploi. Si la France se range parmi les pays où la protection de l'emploi est la plus élevée, elle fait également partie des pays où le sentiment d'insécurité du travail est le plus fort. À l'inverse, des pays comme le Danemark arrivent à concilier une protection de l'emploi peu contraignante et un fort sentiment de sécurité des salariés.

Autre marqueur de défiance, les conflits d'intérêt égratignent régulièrement nos politiques et nos grands patrons, à tel point que plus de la

Mesurer régulièrement la mobilisation positive des collaborateurs d'une équipe permet d'aboutir à une prise de conscience du manager, indispensable à l'évolution de ses pratiques.

moitié de nos concitoyens pense que pour arriver au sommet il faut forcément être corrompu, *versus* seulement 20 % des Américains, des Anglais et des Norvégiens. La France se situe seulement au 25^e rang des pays en terme de transparence des pouvoirs publics, c'est-à-dire entre l'Uruguay et l'Estonie, alors que les pays du Nord de l'Europe sont au premier rang, le Canada au 6^e, l'Allemagne au 15^e et le Royaume-Uni au 20^e. Il se trouve d'ailleurs que moins les pays sont transparents, plus les déficits publics sont élevés.

Nos organisations sont par ailleurs trop hiérarchisées. La responsabilisation individuelle et la prise d'initiative ne sont pas encouragées.

Faute de quoi, nous ne libérerons pas la créativité des collaborateurs alors qu'elle pourrait contribuer à faire évoluer nos pratiques et nos méthodes. Sans doute du fait de l'héritage des monarchies passées, la France possède l'indice de distance hiérarchique le plus élevé au monde où l'autonomie des managers est la plus faible, juste devant la Grèce.

Autre élément négatif, il existe une distanciation croissante et un manque de communication chronique entre les élites et la masse : les relais de proximité ne jouent pas toujours leur rôle de courroie de transmission parce qu'insuffisamment formés et /ou positionnés. Seuls 20 %

des dirigeants français sont issus de la promotion interne. Ils sont 51 % au Royaume-Uni et 66 % en Allemagne. Ce manque de proximité et de pédagogie est d'autant plus regrettable à un moment où il nous faudrait expliquer, convaincre et coopérer

afin de faciliter les réformes indispensables à mener.

Cette perte de confiance des Français est à l'origine de comportements délétères comme l'individualisme, l'indifférence, voire l'incivisme... Nous sommes en panne de destin collectif.

Bruno BORTOLOTTI

Directeur du Cabinet B2consultants
Fondateur du réseau de consultants
accrédités Management Positif®

Plus d'informations :

www.b2consultants.fr

www.managementpositif.com

Tél. : 02 47 65 97 70

contact@b2consultants.fr