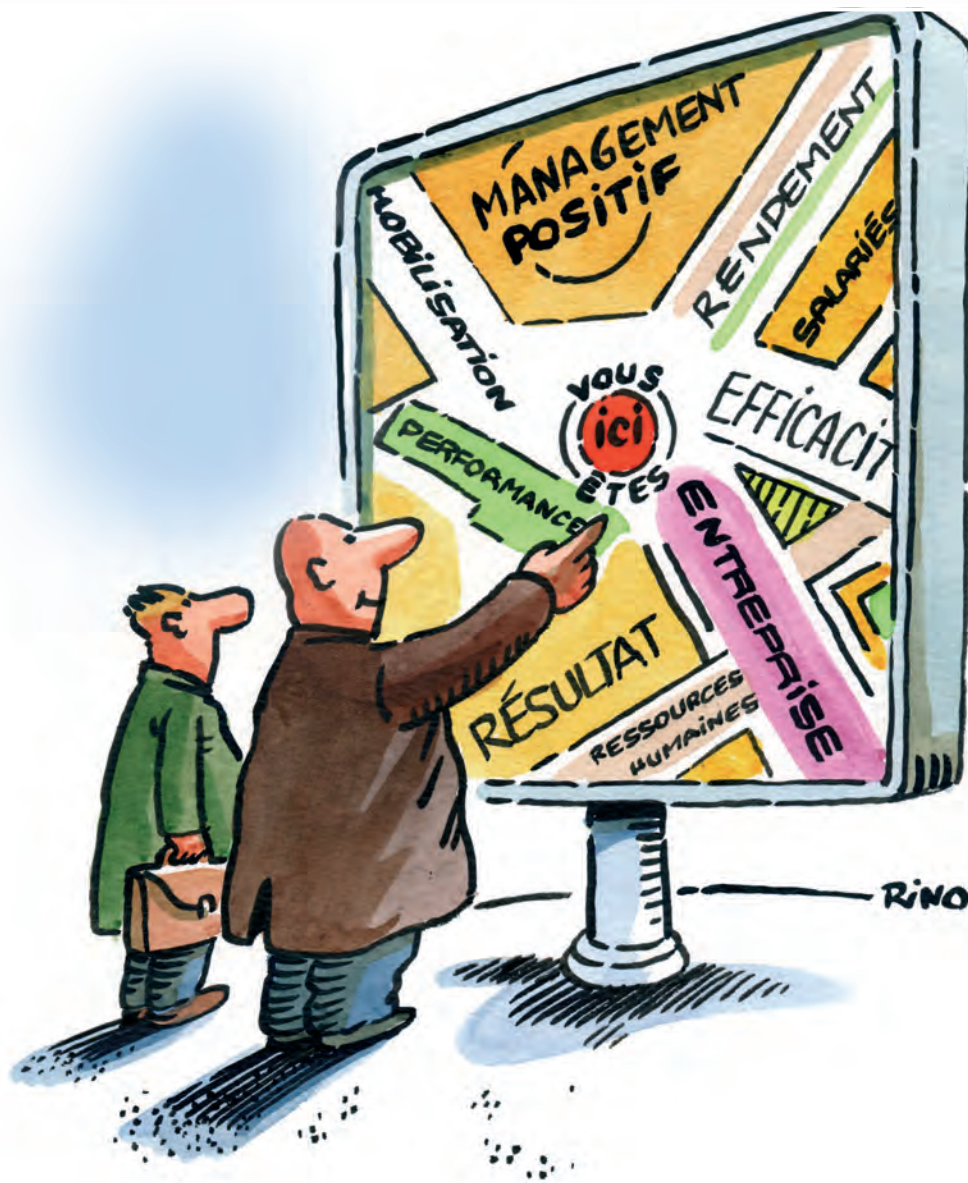


# Visite Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



**Le management positif**

Février - Mars 2008

# Le Management Positif®

**Le Management Positif est une approche différente et moderne du management des ressources humaines. En mettant le management de proximité au centre de ses préoccupations, l'entreprise se donne les moyens de trouver de nouvelles ressources de performance, tout en répondant aux aspirations profondes des salariés dans leur travail.**

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.

Le cabinet B2consultants accompagne depuis 2006 la mise en place du Management Positif au sein d'entreprises de

taille et d'environnement différents : entreprises publiques, grands groupes privés, PME, Chambres Consulaires.

Depuis juin 2007, une conférence sur le Management Positif, animée par Bruno Bortolotti, est intégrée au module de management de l'Exécutive MBA de l'ESCEM (Ecole Supérieure de Commerce Et de Management de Tours et Poitiers), qui est l'une des formations de référence dans le domaine du management.

Il s'agit du second partenariat entre l'ESCEM et le cabinet B2consultants, qui sont à l'origine de la création du BADGE DR Pharma : Bilan d'Aptitude au métier de Directeur Régional de la visite médicale, délivré par la conférence des Grandes Ecoles.

Au delà des 20 années d'expérience de Bruno Bortolotti au sein de l'industrie pharmaceutique, il nous a semblé intéressant de vous faire partager sa réflexion, son expertise, ainsi que sa démarche tournée vers la performance économique par la voie du management de proximité.

Mettant ainsi le manager de proximité, c'est-à-dire le Directeur Régional pour la visite médicale, au centre du système de management et de performance de l'entreprise.

## **Votre nouvelle rubrique sur le Management Positif**

Afin de lancer cette nouvelle rubrique, il nous a semblé utile de consacrer ce premier article à la présentation des fondamentaux et des enjeux du Management Positif.

Ensuite, chacun des 12 principes du Management positif sera développé dans cette nouvelle rubrique de *Visite Actuelle Management*.

Comme dans l'ouvrage sur le Management Positif qui est en cours d'écriture, Hélène Laden-Mauriac, consultante-formatrice au sein du cabinet B2consultants, vous fera partager son regard féminin et littéraire sur chacun des 12 principes du Management Positif.

Ainsi, grâce à ces deux angles d'attaque complémentaires sur le management des hommes, nous espérons être plus proche des attentes et de la sensibilité de chacun d'entre vous.

Cette approche synergique nous semble très représentative du Management Positif qui, plutôt que d'opposer le développement humain et économique, cherche au contraire à les réconcilier.

L'objectif de cette rubrique est aussi de vous être utile dans votre pratique quotidienne du management de vos collaborateurs.

Pour ce faire, nous souhaitons :

- revisiter certains fondamentaux du management des hommes en vous donnant un éclairage différent,
- vous donner des pistes de réflexion à propos d'approches novatrices dans le domaine du management des hommes,
- vous indiquer des outils et des méthodes simples à mettre en œuvre dans vos équipes,
- vous soumettre des exemples de cas de management de proximité auxquels vous êtes confrontés,
- vous donner la parole, en publiant vos réactions, vos exemples, vos commentaires, etc...

### **Le Marketing des ressources humaines**

Ce concept né dans les années quatre vingt quinze est resté dix années à l'état de théorie. Il est pourtant frappé de bon sens, puisqu'il s'agit de considérer le salarié comme un véritable "client interne" de l'entreprise.

De la même manière que l'entreprise a dû intégrer la culture marketing, en plaçant la réponse aux attentes de ses "clients externes" au centre de ses préoccupations. Elle doit aujourd'hui intégrer la culture des Ressources Humaines en réduisant les écarts entre les grands principes de management des hommes et les actes opérationnels. Sans doute afin d'accroître les rôles citoyen et social de l'entreprise.



Mais aussi (et surtout, diront certains), parce que la mobilisation positive des salariés constitue un enjeu économique majeur et un excellent moyen de différenciation pour l'entreprise.

### **L'entreprise à la recherche de nouveaux leviers de performance**

Même si le phénomène est plus récent dans l'industrie pharmaceutique, depuis une dizaine d'années, les entreprises françaises n'échappent pas à un phénomène mondial : leur marge diminue un peu plus chaque année.

Les raisons avancées pour expliquer ce phénomène sont multiples :

- tout d'abord, les entreprises sont confrontées à des contraintes de plus en plus nombreuses et complexes : technologiques, économiques, politiques, démographiques, juridiques, sociales, écologiques, etc....
- D'autre part, du fait d'une concurrence exacerbée, les stratégies qui ont été à l'origi-

ne de la création de valeur au cours des vingt dernières années (baisse des prix, réorganisations, réductions des coûts, stratégies marketing, etc..) ne suffisent plus à faire la différence.

Désormais, l'environnement externe et interne des entreprises ne leur permet plus de surfer sur l'évolution du marché en pratiquant la stratégie du "me too".

Les entreprises doivent trouver de nouveaux leviers de performance, afin d'assurer leur développement économique.

La question que se pose chaque dirigeant d'entreprise, en se rasant (ou en se maquillant) le matin est donc : « *existe-t'il au sein de mon entreprise, une réserve de richesses qui ne serait pas totalement exploitée ?* »

### **Des salariés désengagés dans leur travail**

De nombreuses études récentes menées par les plus grands cabinets de Ressources Humaines (Towers Perrin, Gallup



compris les laboratoires pharmaceutiques, sont concernées par ces observations.

En effet, ce phénomène est totalement indépendamment du domaine d'activité et de la taille de l'entreprise.

Cette réserve de richesses et de performance non exploitée par l'entreprise existe donc bien. Ce sont les salariés.

### **Le management de proximité : principal facteur d'engagement et de fidélité des salariés**

Organisation) montrent un désengagement croissant des salariés français.

Avec 9% seulement de salariés positivement mobilisés, 68% neutres et 23% désengagés, la France est le plus mal placé sur ce plan, parmi les pays industrialisés.

Un salarié positivement mobilisé est un salarié qui connaît le sens de sa mission, qui a conscience de son rôle dans la performance de l'entreprise et qui met son talent au service de la collectivité.

Ce comportement trop rare n'est pourtant pas si difficile à générer.

Il suffit à l'entreprise, par l'intermédiaire du management de proximité, de prendre en compte les attentes du collaborateur dans son travail.

C'est d'autant plus facile que les 12 attentes des collaborateurs dans leur travail parfaitement identifiées font l'objet de nombreuses publications depuis quelques années.

Il suffirait donc aux entreprises d'auditer et d'analyser les

attentes de leurs salariés (comme elles le font pour leurs clients externes) et d'amener leurs managers de proximité à prendre en compte ces 12 attentes, c'est-à-dire à pratiquer un Management Positif.

On limiterait ainsi le décalage évoqué précédemment, entre les grands principes de management et les actes opérationnels.

### **Les enjeux économiques de la mobilisation positive des salariés**

La corrélation mathématique entre la mobilisation positive des salariés et les résultats économiques des entreprises est établie depuis plusieurs années par des méta analyses.

Effectivement, le taux de mobilisation positive des salariés impacte sensiblement les principaux indicateurs de performance de l'entreprise : productivité, rentabilité, taux de rotation des effectifs, taux de satisfaction clients et taux de sécurité.

De plus, toutes les entreprises, y

Ces mêmes études démontrent que le principal critère de mobilisation des salariés est le management de proximité.

En effet, bien au-delà de leur rémunération ou des opportunités de carrières, les salariés considèrent le rôle de leur manager direct comme prépondérant dans leur engagement. C'est également lui qui détermine le degré de fidélité du salarié à l'entreprise.

Ce constat n'est d'ailleurs pas surprenant puisqu'il permet d'expliquer les écarts importants de performance (productivité, *turn over*, absentéisme, accidents du travail) et de fidélisation des salariés observés au sein d'une même entreprise, entre deux équipes dirigées par des managers différents.

### **Le management des hommes : une évolution nécessaire**

Afin de s'adapter aux évolutions de notre société, plusieurs modèles de management des hommes se sont succédés au cours des cinquante dernières années.

Nous sommes passé du Taylorisme, au management relationnel, puis du management participatif au management émotionnel.

Du « *contrôleur paternaliste* » des années 1950, le manager s'est peu à peu métamorphosé en « *coach catalyseur de talents* ».

Pour autant, la situation économique difficile des entreprises et la démobilité des salariés montrent que le management doit poursuivre sa mutation, afin de :

- permettre à l'entreprise de puiser dans ce formidable réservoir de richesses et de performance que constituent ses salariés ;
- permettre aux salariés de retrouver la voie de la mobilisation positive dans leur travail, source de bien-être, d'évolution professionnelle et de développement personnel.

### **Le Management Positif® : une nouvelle voie**

Cette voie, ce sont les unités et les entreprises les plus performantes qui l'ont tracée.

En effet, les meilleures entreprises arrivent grâce à de « *grands managers* » de proximité, à mobiliser jusqu'à 50% des salariés et ce sont ces mêmes entreprises qui réalisent les meilleures performances économiques.

Il s'agit donc d'identifier les meilleures pratiques managériales au sein des entreprises et des unités les plus performantes.

C'est l'un des fondements du Management Positif développé par le cabinet B2consultants.

Le Management Positif bannit

les idées reçues, comme celles qui consistent à croire que l'on peut changer fondamentalement les individus ou encore que le manager doit laisser ses émotions à la porte de l'entreprise.

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 des 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 chacun des 12 « leviers » de mobilisation positive des salariés.

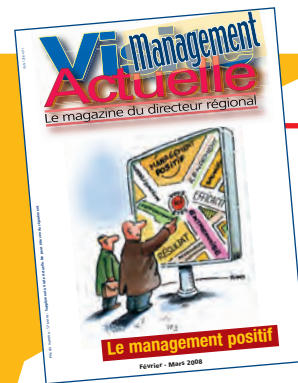
Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management* dans lequel nous traiterons du premier principe du Management Positif :

« *le rôle du manager de proximité est déterminant dans la mobilisation positive du collaborateur* »

Plus qu'un principe, c'est un préalable qui doit amener à une prise de conscience nécessaire.

**Bruno BORTOLOTTI**  
Directeur du cabinet  
**B2consultants**

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



## **BULLETIN D'ABONNEMENT**

NOM :

.....

Prénom :

.....

Adresse :

.....

.....

.....

.....

.....

Laboratoire ou société :

.....

.....

Téléphone :

.....

.....

Mail :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....