

Visite Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



L'autorité

Supplément au n°159 de Visite Actuelle

Le Management Positif® 10

RESUME DE L'EPISODE 9

Le Management Positif® est une méthode de management des hommes 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

Si des changements au sein de l'entreprise sont nécessaires pour lui permettre de rester compétitive, ils n'en sont pas moins douloureux pour les collaborateurs. Quelles que soient d'ailleurs la nature et l'importance toute relative du changement, celui-ci entraîne inévitablement un sentiment de "perte". Perte de repère, de contrôle, de prévisibilité, de compétence, voire d'identité.

En absence de préparation et d'accompagnement du changement, les conséquences pour les collaborateurs sont majeures en terme de souffrance au travail, dont la France détient d'ailleurs le bien triste record.

A ce titre, le rôle du manager de proximité est essentiel pour accompagner les différentes étapes du processus de changement. Information, communication, coaching, formation, pilotage, autant d'actions qui permettent au manager de faciliter le changement tout en respectant le temps inhérent à chaque étape.

Vouloir imposer un changement au collaborateur sans lui laisser la possibilité de résister conduit inévitablement à retarder la phase d'acceptation.

En effet, l'objectif est de permettre au collaborateur de faire son deuil du passé, afin de l'amener dans les meilleures conditions à accepter le futur.

Pour ce faire, le temps, cette ressource si rare de nos jours, est un facteur clé de succès en matière d'accompagnement du changement.

Enfin, gardons à l'esprit que le changement commence toujours par l'individu avant de se répandre dans la communauté (l'entreprise), la ville, la nation et le monde.

Dans l'épisode 10 du Management Positif®, nous vous proposons de traiter d'un principe qui constitue une sorte de dualité pour le manager : il consiste à "ajuster le curseur" entre la loi et le lien. C'est-à-dire entre la transmission de l'autorité et des valeurs.

EPISODE 10

L'autorité rassure, la règle protège

Assurer l'autorité permet au manager d'agir à trois niveaux : c'est un moyen d'établir sa propre crédibilité, cela concourt à la cohérence comportementale de ses collaborateurs, enfin, cela procure de la cohésion au sein de l'équipe.

L'autorité du manager est nécessaire afin de délimiter la frontière entre ce qui est permis et ce qui est interdit.

Pour être efficaces, les règles doivent être rappelées régulièrement aux collaborateurs et comporter certaines caractéristiques :

- exprimées clairement, une seule interprétation possible,
- applicables, sinon risque de dé crédibilisation,
- utiles, au service des objectifs
- protectrices, apportant aux différentes parties la sécurité nécessaire.

Lorsqu'une règle n'est pas respectée dans le cadre professionnel, on parle de "micro dérive".

La multiplication de ces manquements à la règle peut générer à terme, une remise en cause de l'autorité du manager.

Une étude réalisée par des compagnies d'assurance a démontré qu'à la suite du cambriolage d'un entrepôt, le simple fait de chan-



ger le carreau de la fenêtre fracturée suffit à faire baisser sensiblement le taux de récidive.

A l'inverse, si le "carreau cassé" n'est pas changé, on observe un taux de récidive beaucoup plus élevé.

En management, on observe le même phénomène. C'est souvent le "laisser faire" (syndrome du "carreau cassé") du manager ou à l'inverse, sa "réaction violente" après une période de "laisser faire", qui sont à l'origine de conflits professionnels.

De nombreuses formations sont proposées aux managers pour leur apprendre à gérer un conflit.

En fait, la meilleure façon de gérer un conflit, c'est d'abord de ne pas y entrer. Le simple fait, pour le manager, d'adopter une réaction adaptée suite à une

micro dérive permettrait d'éviter la grande majorité des conflits.

Le recadrage, l'antidote aux conflits

Face à une micro dérive, l'entretien de recadrage est une réponse efficace qui mériterait d'être considérée comme une procédure interne de l'entreprise.

D'ailleurs, les managers qui effectuent régulièrement des entretiens de recadrage auprès de leurs collaborateurs ont très peu de conflits à gérer. Ils sont dans une démarche de prévention du conflit.

L'entretien de recadrage est un entretien difficile sur les plans technique et psychologique.

Cette reprise d'autorité du manager est un moment grave qui doit établir clairement pour-

Une pensée pour Hubert CHATELUT

"Comment ne pas avoir une pensée pour toi, Hubert, au moment d'écrire ce 10^e épisode du Management Positif® ? C'est en janvier 2008 que tu m'as ouvert ta tribune en décidant de créer une rubrique consacrée au Management Positif® dans Visite Actuelle Management.

En plus d'avoir contribué à faire connaître cette méthode de management des hommes, c'est en écrivant ces articles pour Visite Actuelle Management que l'envie m'est venue de publier un livre sur le Management Positif® qui verra le jour fin 2010.

Merci à toi Hubert, pour ta plume alerte, ton indépendance d'esprit, ton verbe acerbe, ta vision souvent avant-gardiste et ta générosité d'âme.

Bon vent à toi !"

Bruno BORTOLOTTI

quoi et comment le collaborateur doit changer.

L'entretien de recadrage comprend en général 4 étapes :

1- Le manager fait référence à un ou plusieurs rappels récents à la règle et fait prendre conscience à son collaborateur de l'aspect formel de cet entretien réalisé dans son bureau.

2 - Le manager amène le collaborateur à une auto analyse des faits et des conséquences pour la bonne marche du service et de l'entreprise.

3 - Le manager rappelle la règle dans des termes clairs et met le collaborateur en situation de recherche de solutions.

4 - Enfin, le manager prévient le collaborateur des risques de sanction en cas de récurrence.

Le conflit est en fait souvent le signe d'un manquement sur le plan managérial. Manque de sens, de structure, de confiance, d'autorité, de courage, d'éthique, de considération, etc...

Les "fausses bonnes stratégies" pour sortir d'un conflit sont nombreuses :

- L'évitement : c'est l'autruche qui refuse de voir, l'auto censure, l'amabilité forcée, voire le mépris. Résultat, chacun prend sur soi et cultive son ulcère.

- Le désamorçage : l'un des deux protagonistes souhaite calmer le jeu pour donner une chance à la paix en recherchant des circonstances atténuantes.

Au final, l'accord est de surfa-



ce et le problème n'est pas résolu en profondeur. C'est reculer pour mieux sauter.

- Le rapport de force : solution la plus courante. C'est la logique purement hiérarchique, la loi du plus fort. Le conflit est vécu comme une attaque personnelle et l'énergie est dirigée contre l'autre. Cela aboutit en général à du ressentiment pour le "perdant" et se termine à moyen terme par un effet "boomerang" néfaste pour les deux parties.

- Le consensus mou : chacun met de l'eau dans son vin, suite en général à l'intervention d'un tiers. Les deux par-

ties sont frustrées. C'est le volcan en sommeil qui risque d'exploser à tout moment.

La seule stratégie efficace pour sortir d'un conflit lorsque l'on n'a pas su ou pas pu l'éviter est de s'engager dans une négociation consciente des différences.

Pour y parvenir, cela suppose de réunir les conditions suivantes :

- le respect mutuel
- la recherche d'une solution constructive
- la créativité permettant de sortir des modèles pré-établis
- la recherche des intérêts communs
- la vision à long terme

Au final, chacun ajuste sa marge

La rubrique consacrée au Management Positif® est téléchargeable sur le site Internet : www.b2consultants.fr

de manœuvre pour déboucher sur un consensus positif pour les deux parties.

Une erreur souvent commise en matière d'autorité, c'est la confusion entre sanction et punition.

Alors que la sanction entraîne la réflexion et la prise de conscience nécessaires pour conduire au changement souhaité, la punition est vécue comme une agression, une exclusion, un abandon, une trahison, voire une humiliation qui conduit généralement à la récidive.

La sanction, parfois nécessaire, doit être proportionnelle à la faute commise par le collaborateur. Cela peut aller de l'entretien formel avec la DRH à la mise en place d'une procédure de licenciement.

Quel que soit le niveau de la sanction, le manager devra être parfaitement préparé, rester le plus factuel possible et garder son self contrôle en toute circonstance.

Il s'agit en fait pour le manager de se concentrer sur les faits ou le comportement délétère sans jamais juger la personne.

Autre erreur à éviter en matière d'autorité, c'est la réprimande face au groupe. Dans ce cas, on se retrouve systématiquement dans une trilogie bien difficile à gérer pour le manager : le collaborateur prend le rôle de la victime, le groupe celui du sauveur et le manager devient le bourreau.

La Palisse aurait pu écrire : *"mieux vaut régler les problèmes collectifs collectivement et les problèmes individuels individuellement"*. Pourtant, en management, cela ne va pas toujours de soi.

Les valeurs donnent du sens et créent du lien

La transmission des valeurs, c'est la dimension éthique du management.

En ces temps où le capitalisme est montré du doigt et la moralité des entreprises discutée, il est d'autant plus important que le manager soit le garant de l'éthique au sein de son organisation.

Car, finalement, si le capitalisme n'a pas de morale et d'éthique, n'est-ce pas aux hommes d'en avoir ?

Aujourd'hui la plupart des entreprises affichent leurs valeurs comme un élément différenciant vis-à-vis de leurs clients externes et internes.

On les retrouve placardées sur les murs et martelées dans la plaquette de présentation de l'entreprise.

Elles sont également rappelées lors du discours annuel de vœux des dirigeants.

La communication des valeurs de l'entreprise est évidemment nécessaire mais elle est également insuffisante, au risque de tomber dans une pure opération de marketing et d'image.

C'est effectivement avant tout dans les actes qu'une entreprise transmet ses valeurs à ses clients internes et externes.

En ce qui concerne les clients internes, c'est-à-dire les salariés, ce sont les managers de proximité qui ont ce rôle de courroie de transmission des valeurs de l'entreprise.

En effet, en plus des valeurs fondamentales qui sont normalement transmises par l'éducation parentale et scolaire, le manager de proximité se doit de transmettre les valeurs profes-

sionnelles de l'entreprise.

Du fait des insuffisances croissantes de notre système éducatif, les entreprises recrutent de plus en plus de jeunes collaborateurs qui n'ont pas totalement intégré les valeurs fondamentales, comme la politesse, le respect des autres, le sens de l'effort ou l'honnêteté intellectuelle.

A tel point qu'aujourd'hui, la dimension éthique d'un collabo-

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.

rateur est devenue un véritable talent recherché par les entreprises.

Cela complique la tâche du manager, tant lors du recrutement que dans la phase de transmission des valeurs.

Non seulement il doit connaître et partager les valeurs fondamentales et professionnelles mais aussi être exemplaire.

En matière de transmission des valeurs, les français ont vécu collectivement en 2009 un magnifique contre exemple qui a été médiatisé dans le monde entier.

Il s'agit de la fameuse main de Thierry Henry qui a fait l'objet d'un *buzz* incroyable sur Internet et qui a qualifié la France à la prochaine coupe du monde de football qui se déroulera en Afrique du Sud en 2010.

Au-delà de l'aspect footballistique, il est intéressant de s'attarder quelques instants sur le processus qui a tenté de légitimer dans notre inconscient collectif cette qualification de l'équipe française. Et ce, malgré un acte délibéré de tricherie et une piètre performance de l'équipe française, sans parler de l'élimination de la valeureuse équipe irlandaise qui se retrouve exclue de cet événement planétaire.

Doit-on pour autant blâmer le joueur français, talentueux au demeurant, pris dans le feu de l'action et dépassé par l'enjeu qui s'est laissé aller à tricher devant les caméras du monde entier ? Ca n'est bien sûr pas mon propos.

En revanche, que dire de la réaction ou plutôt de l'absence de réaction, des principaux responsables (managers) sportifs et politiques français ?

Qui, plutôt que de saisir cette

opportunité de communiquer sur les valeurs et sur l'éthique de notre nation, se sont pour la plupart réjouis de cette qualification « volée » aux irlandais, sans même déplorer les circonstances de cette triste victoire.

Quelle occasion ratée par ces élites de notre pays de transmettre aux français (notamment aux plus jeunes) et au monde entier, les valeurs d'équité, de fair play, de justice, d'honneur, etc ... !

Comment ? Soit en refusant purement et simplement une qualification obtenue par un acte délibéré de tricherie soit en proposant de rejouer le match par exemple.

Au lieu de cela, nous avons dû nous contenter de la formule de circonstance, lue et entendue dans tous les médias : « la fin justifie les moyens ».

Pourtant, les français eux, ne s'en contentent pas puisque 81% d'entre eux considèrent que la France ne mérite pas sa qualification...

Il est essentiel pour un manager de profiter de toutes les occasions pour transmettre les valeurs et de ne jamais transiger avec les valeurs fondamentales, même pour des raisons économiques.

Car, lorsque les valeurs sont partagées de manière effective, elles deviennent un véritable ciment qui lie les collaborateurs et leurs dirigeants.

Par contre, la moindre carence à ce niveau provoque l'effet contraire, c'est-à-dire un sentiment de honte et de rejet qui conduit à la démobilisation.

Ceci est bien sûr également valable au sein de l'entreprise qui est bien souvent un fidèle reflet de notre société.

L'équilibre entre la transmission

de l'autorité et des valeurs (la loi et le lien) est un élément clé du Management Positif®, qui passe donc aussi par l'exemplarité.

En effet, pour parvenir à mobiliser positivement ses collaborateurs, le manager devra toujours joindre les actes au discours.

PROCHAINEMENT

L'EPISODE 11

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de Visite Actuelle Management, pour traiter d'un principe du Management Positif® qui met, une fois encore, l'accent sur les points communs qui existent entre le marketing et le management.

En effet, la stratégie de fidélisation des clients est aussi valide pour les clients externes que pour les clients internes à l'entreprise.

Nous verrons que fidéliser les meilleurs collaborateurs d'une équipe est pour un manager un acte managérial lourd de sens, tant sur le plan humain que sur le plan économique.

Dans le prochain épisode du Management Positif®, nous vous ferons partager des extraits anonymes des lecteurs de cette rubrique. Exprimez-vous !

Merci de nous adresser par mail vos réactions et témoignages (sur ce 9^e épisode ou sur les précédents) afin de prolonger cet échange, mail : contac@b2consultants.fr

**Bruno BORTOLOTTI
Directeur du Cabinet
B2consultants**

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