

# Le Management Positif® 6

## RESUME DE L'EPISODE 5

**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**
- **Mobilisation des collaborateurs**
- **Performance des équipes**

Le manager du XXI<sup>e</sup> siècle est entré dans la quatrième dimension du management : l'émotion. Au-delà de ses compétences techniques, de son exemplarité et de sa capacité à transmettre des valeurs, le manager doit désormais être également capable de mobiliser émotionnellement ses collaborateurs.

Après de nombreuses années au cours desquelles nous avons été obnubilés par le cerveau gauche de nos managers, voici venues les années du cerveau droit... !

L'émotion, véritable filtre de notre raison est mobilisatrice : c'est notre capacité à ressentir et à transmettre des émotions positives qui nous permet de prendre ou d'aider les autres à prendre les bonnes décisions.

Le « management émotionnel » devient donc une « arme » irrationnelle au service d'un acte rationnel.

Mais pas de tricherie ou de manipulation possible... ! Sans de réelles qualités humaines et d'empathie, le manager ne pourra accéder à cette quatrième dimension du management.

Comme il y a 20 ans, pour la dimension comportementale ou 10 ans pour la dimension éthique, la dimension émotionnelle du management dérange, agace et soulève des résistances, en particulier de la part de certains managers passéistes et souvent caricaturaux, qui n'ont pas (encore) compris la nécessité d'intégrer ces deux dimensions (éthique et émotionnelle) à leur management.

Non pas que les dimensions techniques et comportementales du management soient dépassées, mais elles sont aujourd'hui indispensables autant qu'insuffisantes pour parvenir à mobiliser positivement les collaborateurs.

Dans l'épisode 6 du Management Positif®, nous vous proposons d'évoquer la difficulté pour le manager, qui consiste à adapter son management à chaque collaborateur, tout en restant cohérent sur le plan collectif.

## EPISODE 6

### Le management one to one

Depuis une vingtaine d'années, nous sommes progressivement passés d'un "marketing de masse" à un "marketing personnalisé" ou "one to one".

Cette évolution majeure du marketing est basée sur la volonté des entreprises de répondre aux attentes spécifiques de chaque client.

Le "marketing des Ressources Humaines", qui est l'un des fondements du Management Positif®, adopte la même posture mais cette fois au niveau du «client interne» de l'entreprise, c'est-à-dire le salarié.

Considérer ses collaborateurs comme de véritables clients internes de l'entreprise, cela se traduit pour le manager, par sa volonté de répondre à leurs attentes, afin de les mobiliser positivement.

Pour ce faire, le manager doit maîtriser les pratiques qui apportent une réponse aux 12 attentes des collaborateurs dans leur travail. C'est d'ailleurs l'objectif de la formation au Management Positif®.

Mais, au-delà de cette démarche collective, il est essentiel de



mesurer la perception de chaque collaborateur vis-à-vis de la réponse apportée par son manager à ses 12 attentes.

C'est l'objectif du diagnostic et de l'accompagnement individuels (Formacoach) proposés en suivi de la formation collective du Management Positif®.

Le diagnostic met en évidence, le plus souvent, des écarts importants entre les équipes au sein d'une même entreprise. Tant sur le plan quantitatif (taux de mobilisation de l'équipe) que qualitatif (taux d'activation des 12 leviers de management positif).

L'expérience montre qu'en moyenne un manager parvient à activer spontanément 6 des 12 leviers.

On observe également un décalage (plus ou moins important) entre l'intention managériale et sa perception par chaque collaborateur.

La mesure et la réduction de ce décalage sont indispensables pour permettre au manager de mobiliser positivement ses collaborateurs.

L'une des tentations auxquelles le manager doit résister pour ne pas basculer vers un « management de masse » est son désir

inconscient de manager ses collaborateurs comme lui-même aimerait être managé.

C'est l'exemple d'un manager épicurien qui invite régulièrement toute son équipe chez lui le week-end autour d'un barbecue.

Malgré un objectif tout à fait louable (créer une bonne ambiance au sein de l'équipe), un tiers de l'équipe vit cette obligation extra-professionnelle comme une intrusion dans la vie privée, rendant la démarche du manager totalement contre-productive.

### Le management situationnel

Impossible de suivre une formation en management sans aborder le « management situationnel ».

Ce modèle, établi par Hersey et Blanchard, est basé sur l'évaluation croisée du niveau d'implication et de compétence du collaborateur. Cette matrice permet au manager d'identifier parmi quatre types de management distincts, celui le mieux adapté à chaque collaborateur :

• **Le management directif** : ce

mode de management est destiné à des collaborateurs impliqués ne possédant pas encore les compétences requises. Passage obligé pour les nouveaux collaborateurs, ce type de management est transitoire et efficace pendant la montée en compétence du collaborateur.

Le rôle du manager est de structurer le collaborateur en distribuant des consignes claires et des moyens adaptés à la mission.

• **Le management délégitif** : lorsque le collaborateur a acquis un niveau de compétence suffisant, tout en restant impliqué dans sa mission, le management passera du « directif » au « délégitif ».

Ce mode de management est le préalable habituel à une promotion interne.

Il s'agit pour le manager de responsabiliser le collaborateur sur les moyens, tout en contrôlant l'atteinte des objectifs (la confiance n'excluant pas le contrôle...).

• **Le management participatif** : concerne le plus souvent des collaborateurs anciens dans la fonction chez qui l'implication s'est émoussée avec le temps. Ce type de management passe par un travail collaboratif, afin d'associer au maximum le collaborateur à l'élaboration des solutions.

Parrainage de nouveaux, travaux en mode projet, il s'agit pour le manager de maintenir chez le collaborateur, un taux de mobilisation suffisant, voire acceptable.

• **Le management persuasif** : face à des collaborateurs qui cumulent un niveau faible de compétence et d'implication, le manager devra faire preuve de pédagogie et de leadership, afin d'expliquer et de remobiliser.

Ce type de management n'est pas destiné à s'installer au long cours.

Il peut être, par exemple consécutif à un passage difficile du collaborateur sur le plan personnel.

Malgré tout, il arrive que ce type de management se pérennise. C'est par exemple le cas du collaborateur qui ne possède pas les talents clés pour réussir dans la fonction. Dans ce cas, le manager devra faire preuve de courage afin ne pas laisser pourrir la situation et parvenir à trouver une issue avec son collaborateur.

Le modèle Hersey et Blanchard, influencé par la pensée cybernétique, présente l'avantage d'être un outil facile à appliquer pour le manager.

En effet, nous avons :

- une situation de départ : l'évaluation du niveau d'implication et de compétence du collaborateur ;
  - une situation cible : le type de management adapté au collaborateur ;
  - une mise en place par le manager de moyens afin d'optimiser l'efficacité de son collaborateur. Néanmoins, une réserve doit être apportée à ce modèle : il ne prend pas en compte la nature du sujet humain.
- En d'autres termes, il ne peut fonctionner que si le manager intègre à ce système la personnalité du collaborateur afin d'adapter sa communication.

### **Manager c'est communiquer**

Comment évoquer la nécessaire adaptabilité du type de management sans traiter de l'ajustement individuel du mode de communication.

## **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.



Une communication managériale adaptée à chaque collaborateur est effectivement le meilleur antidote contre les conflits.

Il existe de nombreux outils pour aider le manager à « accorder » sa communication : la programmation neuro-linguistique, l'analyse transactionnelle, l'efficacité relationnelle de Jung, etc.

Quelle que soit la méthode utilisée par le manager, les deux étapes préalables à l'utilisation de ces méthodes sont d'une part, une bonne connaissance de soi et d'autre part, une appétence à

identifier les préférences de l'autre.

Bien entendu, la communication vers l'équipe est également importante car c'est elle qui donne la cohérence à la structure et facilite la synergie entre les membres.

Pour autant, la perception du collaborateur des pratiques managériales est avant tout une affaire individuelle.

Comme nous l'avons évoqué dans les épisodes précédents du Management Positif®, c'est la

*Suite page 8*

## VOS REACTIONS ET TEMOIGNAGES

«...Comment ne pas être d'accord avec vos articles sur la reconnaissance et l'émotion... C'est la difficulté de la simplicité car elle finit par disparaître et pourtant l'évidence est là... Est-ce un signe d'abaissement que de féliciter ou de dire merci ? Est-ce mal de libérer son émotion ? Effectivement, dans les sociétés où l'on embauche ou formate des cerveaux gauches, l'émotion n'a pas sa place... Ce que recherche les personnes c'est de la vérité et du sens. Merci pour cet article qui bouscule les idées reçues...»

«... J'ai beaucoup apprécié l'épisode sur les talents car c'est ce qui crée la différence entre les hommes et donc la richesse globale d'une entreprise. Les talents ne s'additionnent pas, ils se multiplient ....Ce qui est extraordinaire avec les talents, c'est que le négatif n'existe pas, c'est donc logique qu'il s'agisse d'un principe clé du Management Positif®... »

«... A propos de votre article passionnant sur les talents, la difficulté commence dès l'école qui vend du savoir commun à tous, or ce qui fait la différence, ce sont les talents individuels. Je rêve donc d'une école qui intègre votre vision du talent individuel et qui ne se contente pas de transférer du savoir collectif... »

« Réaction à votre article sur la motivation : après les excès de la financiarisation de l'économie, réfléchir et investir sur la motivation collective et l'implication individuelle des collaborateurs sont certainement des axes prioritaires qui doivent permettre à l'entreprise de contribuer à réconcilier efficacité économique et plaisir de travailler...»

«... Je suis fan du Management Positif® car certaine que c'est une voie de progrès pour nous manager de terrain. Mais comment faire passer le message aux Directions de nos Grands Groupes ?... C'est le but de ma réaction... Sic ... »

«... Les émotions dirigent nos actions ou nous immobilisent, or chacun possède une réserve de doute et de confiance qui lui est propre et qui est liée à son histoire... Plus on a confiance en soi, plus on a de chances de réussite, d'énergie et de motivation. A l'inverse, un niveau de doute supérieur au niveau de confiance entraîne une énergie négative, une démotivation, source d'échec... Si le manager doit être exportateur de confiance, il doit cependant laisser subsister un peu de doute...Le réduire complètement entraînerait un risque : l'absence de remise en question qui est indispensable à la progression...»

«... Titulaire du BADGE DR Pharma en 2008, j'ai pu mettre en œuvre à mon niveau ce j'ai appris lors de cette formation et notamment le Management Positif®... La nouvelle Direction de mon entreprise et la DRH valorisent ma formation. Chaque mois le nouveau DG met en avant des collaborateurs qui ont réalisé quelque chose de positif...Cela donne une dynamique et les salariés se sentent reconnus par tous... Un virage à 180° a été pris par notre nouvelle Direction qui applique ces nouvelles méthodes de Management Positif®...»

«... A propos de votre dernier article sur la dimension émotionnelle du management : quand culture, savoir être et qualité(s) humaine(s) s'enchevêtrent, quand la relation forte devient performance... de là à dire que le salut peut devenir terrestre, il n'y a qu'un pas... »

relation établie entre le manager et son collaborateur qui est le terreau de l'implication individuelle.

C'est d'autant plus vrai pour les « managers nomades » qui ne sont pas au contact de leurs collaborateurs au quotidien et pour qui les occasions de communiquer directement vers leur équipe sont plus rares.

### **Le management individuel au service de l'équipe**

Le jeune manager nommé à un poste d'encadrement est en général obsédé par l'équipe.

Sa principale préoccupation : « *la bonne ambiance au sein de l'équipe* ».

La réalité à laquelle il est confronté : « *la bonne ambiance au sein de l'équipe, ça ne se décrète pas..., ça se construit...* ».

Imaginons une pyramide au sommet de laquelle on trouve « l'esprit d'équipe », qui est en quelque sorte, l'aboutissement de cette construction.

Et voyons ensemble quels sont les deux piliers de base de cet édifice :

• ***L'excellence individuelle*** : cha-

cun au bon poste ayant des talents adaptés à sa mission.

En effet, lorsqu'on observe les meilleures équipes, elles sont avant tout fondées sur l'excellence individuelle.

On comprend ainsi mieux l'importance d'un management et d'une communication prenant en compte chaque individu avec ses spécificités.

• ***la synergie des talents entre les membres de l'équipe*** : les forces des uns compensent les faiblesses des autres par un travail de coopération.

Cela rend caduques les stratégies de recrutement basées sur le formatage des profils, qui dans le cadre des organisations modernes (binômes, trinômes, etc...) ne sont plus du tout de circonstance.

On doit à Milson Olsen, naturaliste spécialiste de l'observation des oies sauvages, une des plus belles leçons de synergie d'équipe :

• Lorsque chacun des oiseaux bat des ailes, il provoque l'élévation des oiseaux qui suivent.

• Lorsqu'elle vole en formant un V, la volée développe la portée de son vol de 70 % par rapport aux oiseaux solitaires.

• Lorsqu'une oie quitte la formation, elle ressent soudainement

un frein et une résistance en essayant de voler seule et rejoint vite la formation pour bénéficier à nouveau de la puissance de l'élévation générée par l'oiseau qui la précède.

• Lorsque l'oie de tête est fatiguée, elle recule dans la formation et une autre vient la remplacer à la tête.

• Lorsqu'une oie est malade ou blessée, ou qu'elle reçoit une balle, deux oies quittent la formation et la suivent dans sa descente pour l'aider et la protéger. Elles restent à ses côtés jusqu'à ce qu'elle soit capable de revoler ou qu'elle meure.

Au final, il ne s'agit bien sûr pas pour le manager de faire un choix entre le management individuel et le management collectif.

Mais de rappeler que le management et la communication adaptés à chaque collaborateur sont des pré-requis à la construction d'une équipe performante.

L'homme est exceptionnel car tout simplement « unique ».

Continuez à nous adresser, par mail ou par courrier, 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.

### **PROCHAINEMENT L'EPISODE 7**

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe majeur du Management Positif® : « *miser sur les points forts plutôt que sur les points faibles* ».

Notre culture judéo-chrétienne nous conduit à mettre l'accent sur ce qui ne va pas afin de le rendre meilleur.

Pourtant, c'est démontré, le potentiel d'excellence d'un collaborateur réside à 80% dans ses points forts.

Nous verrons donc pourquoi et comment en management, la route de la moindre résistance est souvent la meilleure.

**Bruno BORTOLOTTI**  
Directeur du cabinet  
B2consultants

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