

talents et les points forts. L'enjeu primordial sera de trouver le bon contenu dispensé par la bonne personne : il s'agit de perfectionnement et d'accompagnement vers l'excellence. Une formation trop basique ou standardisée pourrait être source de démotivation parce que considérée comme perte de temps par le collaborateur. Comment choisir et mettre en place la « formation tout au long de la vie » qui répond le mieux aux besoins et attentes de mes équipiers ?

Formation ou coaching ?

Si renforcer le savoir est aisé et indispensable, modifier un comportement, un savoir-faire ou un savoir-être, peut prendre plus du temps. Certaines personnes peuvent avoir des freins liés à un manque de confiance en soi ou liés à leurs croyances et valeurs. Le coaching, en permettant à l'intéressé d'identifier les raisons qui l'empêchent de mettre en œuvre les changements souhaités, peut s'avérer très utile. La vocation du coach professionnel : l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et du savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels, son activité est orientée vers l'accompagnement et l'épanouissement de la personne coachée centrée sur les changements.

« Il existe une réelle différence entre un formateur et un coach. En ce qui concerne le formateur, il y a une notion de transmission d'un savoir-faire ou d'un savoir-être. Alors que

Les gens qu'on interroge, pourvu qu'on les interroge bien, trouvent d'eux-mêmes les bonnes réponses. *Socrate*

pour le coach, on part directement de la personne et on joue plus un rôle de catalyseur ou de révélateur. » Tout manager peut endosser la casquette de coach, à condition d'y être bien préparé. D'ailleurs, je ne peux qu'encourager chaque DR à se former aux techniques d'écoute, de reformulation et de questionnement propres à ce métier.

Mais quand et comment choisir un coach interne ou externe ? Trouvez dans vos prochains VAM des pistes afin de mobiliser les leviers de la formation ou du coaching de manière pertinente pour vous et votre tribu. Vous avez compris : la formation et le coaching vont avoir un impact fort sur l'efficacité, le plaisir et la motivation au quotidien de votre équipe.

**Gerlinde Willems, Gerlifo –
Formation et coaching
gerlinde.willems@gerlifo.com**

Sources et références :

- Management des problématiques postmodernes, nov-déc 2012, VAM.
- Étude Ipsos, 17 octobre 2012.
- De la gestion des compétences au management des talents, 3 avril 2013, F. Boyer.
- Transformez vos talents en points forts pour démultiplier votre efficacité, Le cercle des échos, 11 octobre 2012, G. Leroy.

Dans ce monde où la seule chose de sûr c'est le changement, savoir s'adapter est plus efficace que savoir résister.

Manager en « Les 4 dimen-

Après avoir réalisé un focus sur Bruno Bortolotti nous propose En effet, toute tentative de quatre dimensions complémentaires et émotionnelle.

La dimension technique

Sans doute la dimension la plus évidente car elle est transférable. Pilotage, évaluation ou encore recrutement : des compétences managériales indispensables autant qu'insuffisantes pour mobiliser positivement les collaborateurs.

Pour autant, les principaux fondamentaux du management sont souvent mal maîtrisés par les managers. À titre d'exemples :

- Les managers français sont ceux parmi les pays de l'OCDE qui réalisent le moins d'entretiens de recadrage auprès de leurs collaborateurs et ils sont également ceux qui ont le taux de conflit le plus élevé au sein de leurs équipes. Le lien de cause à effet est évident, car l'entretien de recadrage est un moyen très efficace pour limiter les micro-dérives et prévenir les conflits.
- Les enquêtes montrent qu'il est difficile pour la plupart des managers français de conduire un entretien annuel d'évaluation productif et motivant pour le collaborateur. La principale difficulté évoquée par les managers est le fait « d'évoquer des points à améliorer sans démoraliser le collaborateur ». Cela confirme que comprendre et admettre que le potentiel de développement d'un

période d'incertitude (4)

sions du management »

le middle management dans l'épisode 3,
un voyage dans les quatre dimensions du *management*.
délisation du management conduit à mettre en évidence
taires et synergiques : technique, comportementale,

collaborateur réside essentiellement dans ses points forts, tout en l'aidant à trouver des palliatifs pour gérer ses points faibles, n'est absolument pas une démarche naturelle.

- Un autre acte managérial à forte valeur ajoutée : le recrutement d'un nouveau collaborateur même s'il ne s'agit parfois pour le manager que d'un avis consultatif. L'identification des talents incontournables pour exceller dans la fonction requiert de la part du manager un vrai travail de détection des talents qui ne peut aboutir qu'en abandonnant l'entretien traditionnel de recrutement essentiellement basé sur le savoir et le savoir-faire du candidat.

La dimension comportementale

Le leadership et le charisme du manager ne doivent pas être sous-estimés car ils participent à sa légitimité et à son positionnement. L'exemplarité est au cœur de cette dimension : « *L'exemplarité n'est pas le meilleur moyen de faire appliquer sa politique mais le seul...* », disait Albert Schweitzer. D'autant que la communication verbale et non verbale du manager est observée en permanence par ses collaborateurs. Si le manager a un rôle évident à jouer dans la transmission

du savoir et du savoir-faire, il en est de même pour le savoir-être qui est un élément incontournable afin de préserver l'équilibre au sein de l'équipe. Un bon équilibre entre proximité et autorité est la clé en management. La transmission des règles par le manager permet d'assurer ce besoin de cohérence et de protection qui d'ailleurs correspond à l'une des attentes majeures des collaborateurs dans leur travail.

La dimension éthique

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 la moralité et de l'éthique au sein de son organisation.

Les valeurs de l'entreprise sont liées à son histoire et à son activité. Elles représentent le cadre de référence de l'entreprise, son « patrimoine génétique » en quelque sorte.

Ces valeurs doivent avoir et donner du sens. Elles s'appuient généralement sur trois grands principes :

- la morale : éthique, solidarité, honnêteté, humilité, équité, respect, etc.
- la performance : excellence, efficacité, différence, productivité, etc.
- la compétence : rigueur, réactivité, innovation, service, qualité, etc.

Si la communication des valeurs de l'entreprise est nécessaire (plaquette corporate, discours des dirigeants...), elle est également insuffisante au risque de tomber dans une pure opération de marketing. C'est avant tout dans les actes opérationnels qu'une entreprise transmet ses valeurs à ses collaborateurs. Et ce sont évidemment les managers de proximité qui ont ce rôle de courroie de transmission des valeurs de l'entreprise.

Prendre le temps de faire réfléchir ses collaborateurs sur les valeurs que le manager souhaite faire vivre au sein de son équipe permet de créer du lien entre les collaborateurs, donne du sens aux objectifs, dessine un cadre de travail et construit une ambiance et un état d'esprit positif. Autant d'éléments qui seront précieux pour le manager lors des phases de pilotage individuel et collectif des collaborateurs.

La dimension émotionnelle

Étymologiquement, c'est par l'émotion du latin *movere* (mettre en mouvement) que le manager va mobiliser son collaborateur.

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* ».

Cette dimension prend une importance croissante en management, à tel point que l'on mesure aujourd'hui plus volontiers le quotient émotionnel (QE) que le quotient intellectuel (QI) des managers.

D'après les études récentes menées par Daniel Goleman (psychologue américain spécialiste de l'intelligence émotionnelle), le quotient émotionnel d'un manager intervient à 80 % dans sa réussite.

Contrairement aux idées reçues, le



QE ne mesure pas la sensibilité du manager mais des qualités qui lui seront très utiles dans un contexte où il devra accompagner de nombreux changements : adaptabilité, créativité, ouverture d'esprit, anticipation des problèmes, intuition, gestion du stress, compréhension du point de vue de l'autre, leadership, ...

Dans le meilleur des cas, notre capital intellectuel stagne, alors que notre quotient émotionnel, lui, reste

évolutif. Encore faut-il avoir le courage, la possibilité et la motivation pour entamer un travail de développement personnel. Cela laisse néanmoins de l'espoir à tous les managers. Vous l'aurez compris, le manager « *post-moderne* » ne peut plus se contenter de deux roues motrices (technique et comportementale), comme c'était le cas il y a encore quelques années dans le monde « *moderne* ».

Dans le contexte actuel de crises multiples qui génère beaucoup de défiance et d'incertitude, seuls les managers qui opteront pour un management à quatre roues motrices (technique, comportementale, émotionnelle et éthique) parviendront à affronter cet environnement complexe en redonnant du sens et de la confiance à leurs collaborateurs afin de les conduire vers la performance. Dans le prochain épisode de votre rubrique « *manager en période*

d'incertitude », nous tenterons de poser les bases d'un nouveau modèle managérial qui émerge depuis plusieurs années au sein des entreprises les plus performantes sur la planète. Pour les autres, celles qui sont restées sur les anciens modèles, le train passe et il s'agit de ne pas rester sur le quai. Parmi les questions qui se posent : en quoi ces nouveaux modèles managériaux remettent-ils en question le profil, les qualités, les talents et les compétences des managers ?

Bruno BORTOLOTTI

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

Pour en savoir plus

Un livre : *Le management positif®*, par Bruno Bortolotti (en vente au prix de 24.90 € TTC sur www.b2editions.fr, www.amazon.fr, www.fnac.com, ainsi qu'en librairie).

Plus d'informations : www.b2consultants.fr ;
www.managementpositif.com ; 02 47 65 97 70 ;
contact@b2consultants.fr.

A ce jour plus de 700 managers ont été formés au Management Positif®

Formation Management Positif® Inter Entreprise

Les clés de la mobilisation positive des collaborateurs !

Dans un contexte d'incertitude et de défiance, comment réconcilier l'humain et la performance?

Formation éligible au DIF

Public

- Manager responsable d'une équipe quels que soient le domaine d'activité et la taille de l'entreprise.

Objectifs

- Intégrer la posture du manager moderne ainsi que les nouvelles attentes des collaborateurs et de la hiérarchie
- Adopter les pratiques managériales et les outils qui permettent d'optimiser la mobilisation positive des collaborateurs (12 principes)
- Faire prendre conscience au manager de la perception de ses pratiques managériales afin de les faire évoluer (diagnostic personnalisé en ligne)
- Mettre en place un plan d'action managérial ciblé (24 leviers)

Prestation

- 3 jours de formation collective (2 jours + 1 jour) : 21 heures
- 1 diagnostic personnalisé réalisé auprès des collaborateurs et de la hiérarchie

Modalités

Intervenant : Bruno Bortolotti (Directeur du Cabinet B2consultants / Fondateur du réseau de consultants accrédités Management Positif®)

Tarif : forfait individuel de 1950 € net de taxe comprenant les 3 jours de formation collective ainsi que le diagnostic personnalisé (collaborateurs et hiérarchie)

Financement : plan de formation entreprise, CIF, DIF

Lieu : Pôle Universitaire Léonard de Vinci – Paris La Défense (92)

Tél. : 02 47 65 97 70
contact@b2consultants.fr

www.managementpositif.com

Dates des formations disponibles sur le site :
www.managementpositif.com