

Visite Management Actuelle

Le magazine du directeur régional



L'évaluation

Avril - Mai 2008

Le Management Positif© 2

RESUME DE L'EPISODE 1

Le Management Positif© est un programme de formation, destiné aux managers de proximité, qui apporte des réponses concrètes en créant des liens mesurables au sein du triptyque :

- Pratiques managériales
- Taux de mobilisation des salariés
- Performance économique

En effet, à l'heure du marketing des Ressources Humaines, l'entreprise doit considérer le salarié comme un véritable « client interne » et répondre à ses attentes.

La mobilisation positive des salariés constitue un enjeu économique majeur et un excellent moyen de différenciation pour l'entreprise.

C'est d'autant plus important, au moment où les entreprises doivent trouver de nouveaux leviers de performance, afin d'assurer leur développement économique.

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.

Pourtant, comme le démontrent les entreprises les plus performantes de la planète, le taux de mobilisation positive des salariés est directement corrélé aux principaux indicateurs de performance de l'entreprise.

EPISODE 2

1^{er} principe du Management Positif©

Le rôle du manager de proximité est déterminant dans la mobilisation positive de ses collaborateurs.

Après vous avoir présenté les fondamentaux et les enjeux du Management Positif, nous vous proposons dans cet épisode 2 d'aborder ce premier principe du Management Positif©.

La méta analyse menée par Gallup Organisation en 2005 a permis d'identifier les 5 principaux facteurs d'engagement des salariés dans leur travail :

- L'environnement professionnel matériel et les procédures.
- Les relations avec le supérieur hiérarchique direct.
- Les relations avec l'équipe et les collègues.
- La confiance vis-à-vis de la direction de l'entreprise.
- La fierté d'appartenance à l'entreprise et la culture client.

Parmi ces 5 facteurs, la méta analyse montre que « *la relation avec le supérieur hiérarchique direct* » est de très loin le facteur le plus important.

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 détermi-

ne le degré de fidélité du salarié à l'entreprise.

De là à dire que le mythe des « grands chefs d'entreprises » et des « grandes messes » est dépassé, il n'y a qu'un pas.

Sur le plan sociologique il est évident que nous sommes passés de l'ère du collectif à celle de l'individuel, voire pour certains, de l'individualisme ...

Nous l'avons bien compris pour nos « clients externes » : terminé le marketing de masse ! Place au *one to one* !

Comment cette évolution pourrait-elle ne pas impacter le « client interne » de l'entreprise, c'est à dire le salarié ?

Effectivement, dans le domaine du management aussi, nous sommes entrés dans l'ère de la « proximité ».

N'ayons pas peur des mots : le management de masse n'est plus d'actualité. Cela donne du crédit au concept du marketing des ressources humaines dont nous avons parlé dans l'épisode précédent.

Par exemple, les séminaires nationaux n'ont plus la même portée émotionnelle qu'auparavant.

Lors de ces « grandes messes », les objectifs sont aujourd'hui davantage centrés sur l'information et la pédagogie à propos du cap suivi par l'entreprise.

Effectivement, du fait de la complexité de l'environnement

externe, le rôle du "top management" s'est considérablement orienté vers la stratégie.

A ce titre, celui du management de proximité est aujourd'hui devenu incontournable pour assurer la mobilisation des hommes.

Le modèle encore présent dans certaines entreprises du manager de proximité «technicien expert», axé sur le «savoir faire», qui a d'ailleurs souvent tendance à «faire» plutôt qu'à «faire faire» est complètement dépassé.

Aujourd'hui, l'entreprise a besoin de collaborateurs experts sur le plan technique et de managers experts sur le plan du management des hommes.

On oppose souvent le regard du «manager coach», orienté vers l'intérieur (son équipe), à celui du «manager leader et visionnaire», plutôt tourné vers l'extérieur (l'environnement).

En fait, l'entreprise doit transmettre à ses collaborateurs ces deux dimensions managériales :

- la stratégie (la tête),
- le coaching (les jambes et le cœur).

Il est d'ailleurs logique de penser qu'elles puissent être transmises par des personnes différentes et complémentaires.

Sachant que c'est la dimension «coach» du manager de proximité (homme ou femme d'action...et de cœur) qui sera déterminante pour assurer la mobilisation positive du collaborateur.

La relation établie entre « mal-être des salariés et management »

Le taux de salariés positivement mobilisés en France décroît depuis les années 2000, passant



depuis peu en-dessous la barre des 10%.

Parallèlement, les études menées par l'IFAS (Institut Français d'Action sur le Stress) depuis 1998 montrent des signes grandissant du mal-être des salariés français dans leur travail : stress, dépressions, suicides sur le lieu de travail.

Selon les études menées par l'IFAS en 2007, le comportement du supérieur hiérarchique est directement corrélé au taux de stress de ses collaborateurs. D'ailleurs, contrairement aux idées reçues, le stress est plus élevé chez les salariés du bas de la hiérarchie.

Alors qu'une exigence trop élevée est génératrice de stress, l'écoute et l'équité des managers

sont des facteurs positifs.

La capacité du manager à gérer ses émotions et à doser la pression qu'il met sur son équipe se révèle donc une composante déterminante de son efficacité.

Le management des hommes : un vrai métier

S'il est vrai que le terme "management" n'est employé en France que depuis les années soixante-dix, il est sans doute temps de considérer le management des hommes comme un vrai métier.

En effet, seulement 20% des managers parviennent à libérer spontanément le potentiel des collaborateurs.

Cela montre bien que si certains peuvent avoir des prédispositions, la majorité des managers doivent apprendre à gérer leurs ressources humaines.

D'après l'Observatoire des métiers, un quart seulement des managers français ont une formation supérieure en management.

Une enquête, réalisée par *Visite Actuelle* auprès des Directeurs Régionaux de l'industrie pharmaceutique et présentée au Medec en 2006, confirmait ces chiffres.

C'est d'ailleurs le sens du partenariat entre l'ESCEM (Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours et Poitiers), et le cabinet B2consultants, qui est à l'origine de la création du BADGE* DR Pharma, dont la seconde promotion débutera le 22 octobre 2008.

Comme pour tout autre métier, le manager doit posséder des talents spécifiques pour réussir sa mission.

Pourtant, en France, la nomination à une fonction de management est le plus souvent le résultat d'une promotion interne, récompensant la réussite dans une autre fonction.

Démarche aboutissant trop souvent à promouvoir des hommes à leur niveau d'incompétence et donc à les mener malgré eux à l'échec.

En d'autres termes, un bon visiteur médical ne sera pas nécessairement un bon Directeur Régional.

*Bilan d'Aptitude Délivré par la conférence des Grandes Ecoles

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 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 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 de B2consultants.

Des relations immatures entre salariés et managers français

Une étude internationale menée en 2007 par BPI en partenariat avec BVA a permis l'analyse de l'image des managers auprès des salariés.

Cette étude confirme le diagnostic évoqué précédemment de la relation complexe et tendue entre managers et salariés français.

C'est en France que les salariés se montrent les plus insatisfaits vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique direct.

Les salariés français reconnaissent moins fréquemment que dans les autres pays la compétence de leurs managers.

On note également une absence de corrélation entre relation professionnelle et compétence. Autrement dit, plus la relation est personnelle (amicale) plus

la compétence du manager est perçue positivement par le salarié.

A l'inverse, plus la relation professionnelle prédomine, moins les salariés respectent les directives de leur supérieur hiérarchique direct.

Les deux tâches du manager, les moins bien vécues par les salariés français, au regard de leurs attentes, sont :

- La fixation d'objectifs précis.
- L'aide au développement professionnel.

Parmi les nombreux pays étudiés, la France se singularise donc comme le pays de l'exigence obsessionnelle, de la distance et d'une certaine dureté dans les relations.

On a le culte du professionnel mais dans une insatisfaction permanente ; d'où un besoin de reconnaissance individuelle très fort et non satisfait.

A l'opposé, le manager américain développe une relation à la fois de rigueur et de convivialité,

de transparence, où la confiance et le leadership sont fondamentaux.

On y est moins obsédé par la compétence comme valeur en soi.

Cette étude ne permet pas d'évaluer la compétence des managers, mais ce qu'elle révèle de manière évidente, c'est le décalage entre les attentes des salariés dans leur travail et ce qu'ils vivent.

Bien sûr, le but n'est pas de reproduire le modèle de management américain, mais plus pragmatiquement de retrouver le chemin de la mobilisation positive des salariés et donc celui de la performance économique.

C'est le fondement du Management Positif© développé par notre cabinet.

PROCHAINEMENT L'ÉPISODE 3

Merci pour vos commentaires et vos témoignages. Nous en publierons des extraits (avec votre autorisation) dans les prochains épisodes.

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, dans lequel nous traiterons du second principe du Management Positif© : miser sur le talent des collaborateurs.

Un principe "révolutionnaire" qui remet en question notre bon vieux système d'évaluation et de recrutement des ressources humaines, basé sur le seul triptyque : savoir -savoir faire- savoir être.

Bruno BORTOLOTTI
Directeur du cabinet
B2consultants

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

Le regard d'Hélène LADEN-MAURIAC, consultante formatrice B2consultants

« Monsieur Haneda était le supérieur de monsieur Omochi, qui était le supérieur de monsieur Saïto, qui était le supérieur de mademoiselle Mori, qui était ma supérieure. Et moi, je n'étais la supérieure de personne ...avec cette précision que les ordres pouvaient, en aval, sauter les échelons hiérarchiques. Donc, dans la Compagnie Yumimoto, j'étais aux ordres de tout le monde... » (*Stupeur et tremblements* A. Nothomb)

Si mon propos dans cette rubrique était de mettre en parallèle plusieurs modèles de management, j'aurais certainement, dans ma liste de références, choisi cette satire où l'humour et le rire se mêlent aux angoisses kafkaïennes d'une Européenne venue travailler au pays du soleil levant.

Or, il ne s'agit pas de décréter dans cette thématique que le remède au malheur en entreprise réside dans la connaissance ou la rébellion à l'ordre décrété des choses. Ni d'opposer la nature humaine à la machine industrielle. Il nous faut juste utiliser cette dernière notion pour y envisager certaines valeurs morales. Et en préalable : au bénéfice des deux, les réconcilier.

« *Le consentement des hommes réunis en société est le fondement du pouvoir* » écrivait Diderot. Aujourd'hui, ne parlerait-il pas plutôt du « contentement » et de la « performance » ? Gonflé me diriez vous, pas franchement convaincus par un Diderot DRH du XXI^e siècle.

Et pourtant... force est d'entendre que 23 % des salariés français sont désengagés voire hostiles à leur entreprise - "je m'en foutistes" patentés (à l'instar de la commission gouvernementale qui planche actuellement sur le même sujet) et auxquels viennent se rajouter 68 % d'ingrats. Mais venons-en au fait : uniquement 9 % d'entre-eux se sentent concernés. Je le sens, vous faites déjà mentalement le tour de votre Service, de votre équipe, et comme ça, à la louche, vous n'en croisez qu'un seul sur dix qui bosse efficacement (vous).

Effrayant n'est-ce pas ?

« L'homme est ce qu'il croit... »

La perception que le salarié a de son environnement et plus précisément de sa hiérarchie influe directement sur les résultats qu'il obtient. Quelles que soient les circonstances, c'est ce qu'il imagine qui détermine son comportement. Et son comportement est la clé de toute relation réussie tant privée que professionnelle.

Constat de plus, s'il en fallait, du *french paradoxe* qui, dans un environnement à l'exigence quasi obsessionnelle sur le degré d'implication du salarié, entretient généralement avec lui un mode relationnel verrouillé à l'intime. "Mon cœur est à papa" chantait Marilyn, de là à le laisser aux vestiaires de l'entreprise ! Poncif cannibale de notre culture d'entreprise qui se voit prélevé du filtre le plus précieux à sa raison, et générateur de performance : l'émotion.