

**L'atelier-débat sur le Management Positif®, proposé par Bruno Bortolotti et Pascal Blazquez, dirigeants du Cabinet B2consultants, proposait une approche différente du Management des Ressources Humaines. Rencontre avec les conférenciers.**

**Visite Actuelle.** La France souffre-t-elle d'une "crise managériale" comme vous l'évoquiez durant le débat ?

**Bruno Bortolotti.** En France, il faut le dire, la crise n'est pas seulement économique, financière, sociale et écologique, mais aussi managériale, car, selon Gallup Organisation, moins de 10% des salariés sont positivement mobilisés dans leur travail.

**VA.** Quelles en sont les raisons et les conséquences ?

**BB.** Les raisons sont d'ordre culturel. La notion de "management" n'est arrivée en France que dans les années 70 et il ne s'agit toujours pas d'un vrai métier dans les entreprises. D'ailleurs, nos écoles de management sont encore, pour la plupart, intégrées à des écoles de commerce et, de fait, 25% seulement des managers en poste ont une formation.

La baisse chronique du taux de mobilisation positive des salariés français, le plus bas de la planète, en est une conséquence. De même que la souffran-

ce au travail, dont nous détenons le triste record.

Il faut donc changer les pratiques du management des hommes, devenu incapable de concilier les exigences de productivité et de performance de nos entreprises avec les attentes et besoins des collaborateurs dans leur travail.

**VA.** Comment retrouver la mobilisation positive des salariés ?

**BB.** Le manager de proximité est la pierre angulaire de l'engagement et la fidélité des collaborateurs. Malheureusement, la plupart des pratiques managériales qui conduisent à la mobilisation positive des collaborateurs ne sont pas naturelles. Ainsi, seuls 20% des managers parviennent à libérer intuitivement le potentiel de leurs collaborateurs.

Il faut donc arriver à créer des liens étroits et mesurables entre pratiques managériales, mobilisation des collaborateurs et performance des équipes. Tel est le fondement de la méthode que nous avons baptisée "Management Positif®" et que nous déployons depuis 2006 au sein des entreprises, quel que soit leur domaine d'activité, par des actions de sensibilisation, de formation et d'accompagnement auprès des managers de

## Une réponse à la crise managériale

proximité.

**VA.** En quoi cette méthode apporte-t-elle une réponse différente ?

**BB.** Plus que d'une méthode, nous parlons d'un véritable engagement mené pour réconcilier développement des hommes et performance au sein des entreprises, avec pour objectif la mise en application du "Marketing des Ressources humaines". Il s'agit en fait de considérer le salarié comme un "client interne" à l'entreprise, c'est-à-dire répondre à ses attentes dans son travail.

**VA.** Concrètement, comment l'appliquer ?

**BB.** En mettant en application nos "12 principes de management", et leurs outils, qui impliquent directement le manager de proximité dans la mobilisation positive de ses collaborateurs. Il s'agit en fait de transformer les 12 attentes des salariés dans leur travail en 12 leviers de management.

**VA.** Vous avez également parlé de "mesure" des effets du Management Positif®...

**BB.** Cette mesure constitue l'un des points clés de la méthode.

À l'aide d'un questionnaire anonyme qui explore tous les 6 mois la réponse des managers aux 12 attentes

des salariés, nous mesurons 3 indicateurs au sein de l'équipe :

- le taux de mobilisation positive indiquant le pourcentage de collaborateurs positifs, neutres et négatifs ;
- le taux d'activation des 12 leviers du Management Positif® indiquant le degré d'activation de chacun des 12 leviers par le manager ;
- et, en parallèle, un indicateur de performance permettant de confirmer la corrélation entre la mobilisation positive des collaborateurs et la performance de l'équipe.

**VA.** Quels sont vos résultats ?

**BB.** En moyenne, le taux de collaborateurs positivement mobilisés au sein des équipes augmente de 30% dès 6 mois, de 50% après 1 an et de 100% après 2 à 3 ans de mise en place.

Un manager active en moyenne 6 des 12 leviers. À l'issue de la mise en place du Management Positif®, la très grande majorité des managers parvient à réactiver les 6 autres leviers. Quel que soit l'indicateur de performance de l'équipe (commercial, d'activité, de turnover, de taux d'accident du travail, de qualité, d'absentéisme, de productivité...), on constate un accroissement sensible de la performance, et ce dès 6 mois.

À l'arrivée, l'entreprise est gagnante, car plus performante, le manager également, car son équipe est plus mobilisée, mais aussi le salarié, car en accord avec ses attentes.