

# Le glossaire du Management Positif®

## RESUME DE L'EPISODE 12

**Le Management Positif® est une méthode de management dont l'objectif est de créer des liens mesurables au sein du triptyque :**

- **Pratiques managériales**
- **Mobilisation des collaborateurs**
- **Performance des équipes**

Pour construire une équipe performante, le manager doit-il s'appuyer sur des individualités fortes ou plutôt miser sur le collectif ?

Comme pour tout challenge collectif, l'entreprise a d'abord besoin de disposer des meilleurs éléments à chaque poste.

Ensuite, c'est bien sûr au manager de mettre ces individualités en synergie, afin de faire en sorte que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles.

Pour apporter une réelle valeur ajoutée, l'équipe doit transmettre du sens, de la cohérence et de la sécurité à chacun de ses membres.

Garant de ce système fragile, le manager actionne ces différents leviers afin de maintenir l'équilibre : choix de recrutement, sa communication des objectifs, transmission des valeurs, capacité à mettre les membres de son équipe en coopération, etc.

Concept né dans les années 1990,

inspiré d'Internet et des réseaux numériques, le Management de l'Intelligence Collective (MIC) s'inscrit dans cette logique. Il agit en complément des managements individuel et collectif qui demeurent la base de la pyramide du management. D'ailleurs, si les managements individuel et collectif sont déficients, la pyramide s'écroule et le MIC devient tout à fait secondaire.

Les études menées sur ces nouveaux modes de travail montrent que les entreprises françaises ont du retard par rapport à ses voisins, tant sur le plan des outils que de l'état d'esprit.

En effet, dans notre société industrielle et commerciale, l'intelligence collective des entreprises est souvent faible pour des raisons de culture, d'habitudes managériales et de technologies. Pourtant, lorsque la culture de l'information et des connaissances devient de plus en plus importante, savoir produire et vendre n'est plus suffisant pour faire la différence. L'entreprise doit donc devenir également intelligente.

Pour ce faire, les managers d'aujourd'hui et plus encore ceux de demain auront à créer au sein de leurs équipes le *"vouloir, savoir et pouvoir travailler ensemble"*.

Dans ce numéro de *Visite Actuelle Management*, nous vous proposons un glossaire du Management

Positif®. Cela vous permettra de revisiter les douze épisodes du Management Positif® qui se sont succédé, depuis janvier 2008.

Que vous soyez un lecteur régulier ou occasionnel de *Visite Actuelle Management*, vous pourrez ainsi appréhender la philosophie du Management Positif® dans sa globalité.

## **Le Management Positif® : une approche différente**

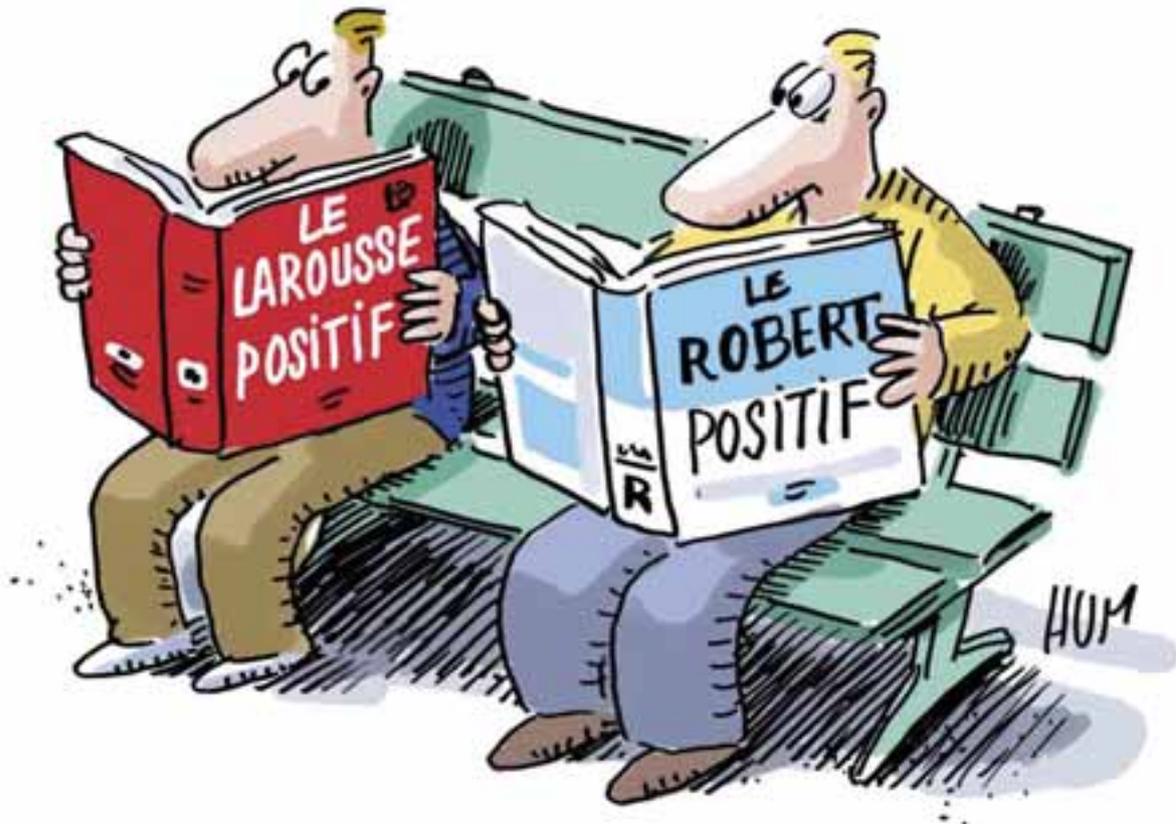
Créé en 2006 par Bruno Bortolotti, fondateur et dirigeant du cabinet B2consultants, le Management Positif® est un programme de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des managers de proximité.

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.



## LE GLOSSAIRE DU MANAGEMENT POSITIF®

**CESU (Chèque Emploi Service Universel) :** ce dispositif, créé en 2006, permet aux entreprises de prendre en charge une partie du prix des services proposés aux salariés.

Il favorise le développement de ces services, en particulier au sein des entreprises de grande taille, en leur permettant de transformer progressivement le cadre de travail de leurs salariés en lieu de vie.

**Crise managériale :** elle se manifeste en France depuis une dizaine d'années par un désengagement grandissant et profond des salariés français dont l'origine est multifactorielle (diktat du marché en terme de performance, image négative des managers français, formation insuffisante des managers de proximité, pratiques managériales délétères, etc.)

**Collaborateurs positivement mobilisés dans leur travail :** ces salariés connaissent le sens de leur mission et ont conscience de leur rôle dans la performance de l'entreprise. Ils mettent leur talent au service de la collectivité. Ils se sentent engagés, ne sont jamais à cours de choses à faire et réalisent constamment d'excellentes performances. Malheureusement ils ne représentent qu'une minorité des salariés français (environ 10%).

**Collaborateurs neutres (ou indifférents) dans leur travail :** ils représentent environ les deux tiers de vos collaborateurs. Dans leur travail, ils s'en tiennent à l'essentiel mais pas plus. Ils parlent plus volontiers de ce qui ne va pas, ne prennent jamais aucun risque et ne ressentent pas le besoin d'accomplir quelque chose au sein de l'entreprise. Ces colla-

borateurs ne demandent en général qu'à être positivement mobilisés. A ce titre, ils constituent pour le manager une marge de progression importante en terme de mobilisation positive.

**Collaborateurs négativement mobilisés dans leur travail :** hostiles à l'entreprise, volontiers revendicateurs, ils ont plus de droits que de devoirs et leur engagement dans leur travail est quasi nul. Cette mobilisation négative souvent irréversible peut faire suite à des erreurs de management. L'issue la plus fréquente est la séparation car le désengagement est tout aussi contagieux pour l'équipe que l'engagement.

**Découvreur et catalyseur de talent :** il est primordial que le manager soit impliqué dans le processus de recrutement. La détection des talents clés pour le poste

est l'une de ses priorités.

Le talent débusqué, il devra tailler cette "pierre précieuse" afin de révéler toute sa brillance. En effet, c'est en associant le talent au savoir et au savoir-faire que le manager fera émerger la compétence. Mais la compétence n'étant pas une fin en soi, le manager, en véritable alchimiste, devra ensuite motiver son collaborateur afin de transformer la compétence en performance.

**Dimensions du management :** toute tentative de modélisation du management conduit à mettre en évidence quatre dimensions complémentaires et synergiques (technique, comportementale, émotionnelle et éthique).

**DPPO :** le système de direction par objectif le plus répandu dans les entreprises françaises est la Direction Participative Par Objectif (DPPO). Apparue dans les années 1970, la DPPO est une méthode de gestion des salariés qui consiste à les évaluer sur la réalisation d'objectifs fixés préalablement et en concertation. Si la négociation des moyens est courante, la notion de "Participation" à la définition des objectifs l'est un peu moins. Les entreprises les plus centralisatrices se contentant de la Direction Par Objectif (DPO) qui est plus directive.

**Elargissement des grilles de salaire :** une alternative développée Outre-Atlantique afin d'éviter de promouvoir des collaborateurs à leur niveau d'incompétence. Chez Mac Donald par exemple, il est admis qu'un serveur chevronné, excellent dans sa mission, puisse être mieux rémunéré que son jeune directeur. Cette stratégie consiste à accepter qu'au sein d'une même fonction, il existe des niveaux de réussite différents.

Elle permet de créer des "héros" dans l'entreprise, quel que soit le type de fonction et ainsi de fidéliser les meilleurs sans être obligé de les changer d'une fonction où ils excellent.

**Enjeux de la mobilisation positive des collaborateurs :** la corrélation mathématique entre la mobilisation positive des salariés et les résultats économiques des entreprises est établie depuis plusieurs années par des méta-analyses. Effectivement, le taux de mobilisation positive des salariés impacte sensiblement les principaux indicateurs de performance de l'entreprise : productivité, rentabilité, taux de rotation des effectifs, taux de satisfaction clients et taux de sécurité. Nous avons pu vérifier au sein du Cabinet B2consultants, que la mise en place du Management Positif® dont l'objectif est d'optimiser le taux de satisfaction des douze attentes des salariés permet effectivement d'accroître le taux de mobilisation positive et s'accompagne systématiquement d'un gain de performance. Le management des hommes qui est à l'origi-

ne de nombreux dysfonctionnements dans les entreprises françaises est donc aussi notre meilleur atout pour sortir de cette crise managériale.

**Entreprise intelligente :** une entreprise apprenante, qui utilise les outils modernes de communication et où les relations de domination entre l'entreprise et les salariés évoluent vers un partenariat. C'est certainement l'un des grands défis auquel est confrontée l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle. Alors que l'entreprise traditionnelle favorise le conformisme, l'entreprise intelligente au contraire devra favoriser la créativité. Cela doit amener les salariés de demain à être les instigateurs des changements qu'ils subissent aujourd'hui.

**Excellence :** on peut regretter que dès l'école, notre mode d'évaluation ait tendance à nous référer à la moyenne plutôt qu'à l'excellence. De telle sorte que la moyenne devient peu à peu la norme. Pourtant, le manager ne peut pas transiger avec l'excellence. Un niveau de performance qui oscille autour

**La rubrique consacrée au Management Positif® est téléchargeable sur : [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)**

**NOUVEAU !**

Après vous avoir fait découvrir les principes du Management Positif® depuis janvier 2008, nous vous proposerons en 2011 des cas de management qui alimenteront votre réflexion sur la mise en œuvre de ces principes dans votre activité de manager.

En 2011, Bruno Bortolotti publiera son livre sur le Management Positif®. C'est l'occasion de saluer Hubert Chatelut qui nous a quittés en 2010. Fondateur de Visite Actuelle, Hubert est à l'origine de la création en 2008 de la rubrique consacrée au Management Positif® dans Visite Actuelle Management.

A en juger par vos nombreux témoignages et par le développement de cette méthode de management des Ressources Humaines au sein des entreprises françaises, Hubert Chatelut avait vu juste.

Pour toutes ces raisons, Bruno Bortolotti fera partager aux lecteurs de Visite Actuelle Management, des extraits inédits de son livre en 2011.



de la moyenne, sans jamais la dépasser largement au cours d'une période significative, n'est pas acceptable.

Cette médiocrité constante est rarement due à un manque de volonté ou à un manque de talent. La vraie raison est beaucoup plus souvent une erreur de « casting ».

**Herzberg** : les travaux d'Herzberg complétés par ceux plus récents d'Hackman ont apporté un éclairage complémentaire sur les moyens de transférer de la motivation. Herzberg a démontré que, contrairement aux idées reçues, la motivation immatérielle par la reconnaissance est bien plus efficace à moyen terme que la motivation par l'argent.

**Image des managers 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 effectivement

moins fréquemment que dans les autres pays la compétence de leurs managers.

**Intelligences du manager** : d'après Howard Gardner, psychologue américain et professeur à Harvard, nous sommes dotés d'un même « bouquet d'intelligences » constitué de cinq gammes, que chacun exprime plus ou moins selon son environnement et son éducation. Intelligence logique (analyse et prise de décision), intelligence spatiale (capacité à imaginer des scénarios), intelligence verbale (relation et leadership), intelligence physique (assurance et sens du contact) et intelligence émotionnelle (connaissance de soi et des autres).

**Institut "Great places to work"**: depuis 2002, cet Institut effectue un classement national des entreprises où il fait bon travailler. Ce palmarès a un retentissement de

plus en plus important aux yeux du public, donc des actionnaires et des clients.

**Loi de Pareto (80/20)** : il s'agit d'une règle bien connue en marketing, 20% des clients d'une entreprise représentent 80% de son chiffre d'affaires.

Si l'on applique cette règle au client interne de l'entreprise, peut-on imaginer que 20% des collaborateurs représentent 80% du potentiel de performance d'une équipe ? La statistique exacte a été fournie en 2005 par les résultats des études menées par Gallup Organisation. Les talents exploités dans l'entreprise représenteraient une hausse moyenne de 40% du chiffre d'affaires et les 10% de salariés les plus performants contribueraient à cette hausse à hauteur de 80%.

**Management de l'Intelligence Collective (MIC)** : ce concept né dans les années 1990 s'inspire d'Internet et des réseaux numériques. Le management de l'intelligence collective favorise un nouvel art de travailler ensemble fondé sur le partage, l'entraide et la co-création. Le management de l'intelligence collective est le seul mode de management qui permet d'obtenir une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles.

**Management "one to one"**: comme le marketing, il y a une vingtaine d'années, le management est passé à l'ère de la "personnalisation". Pourtant, 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. De surcroît, le jeune manager nommé à un poste d'en-

cadrement est en général obsédé par l'équipe. La réalité à laquelle il sera vite confronté est que la bonne ambiance au sein de l'équipe, ne se décrète pas. Elle se construit sur la base de ces deux piliers : l'excellence individuelle et la mise en synergie des membres de l'équipe.

**Manager de proximité** : 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 détermine le degré de fidélité du salarié à l'entreprise.

**Mobilisation émotionnelle** : sur le plan étymologique, motivation vient de *movere* qui signifie "mettre en mouvement". Il est d'ailleurs intéressant de noter que "motivation" et "émotion" provien-

ent de la même racine.

Les travaux du Docteur Damasio, neurologue à l'origine de la cartographie des émotions dans le cerveau, ont permis de démontrer que l'émotion est un élément nécessaire à une pensée rationnelle efficace. Cela permet de comprendre par exemple, pourquoi un collaborateur ne peut pas prendre de bonnes décisions dans son travail s'il n'est pas mobilisé positivement sur le plan émotionnel par son manager.

**Motivation** : dans l'univers professionnel, on peut définir la motivation comme un processus qui règle le niveau d'engagement du collaborateur et sa capacité à poursuivre cet engagement jusqu'à l'aboutissement de la tâche. Cette définition de la motivation fait émerger deux notions importantes : l'intensité et la pérennité de l'engagement du collaborateur.

**Marketing des ressources humaines** : ce concept né dans les années 1980 consiste à considérer le salarié comme un véritable client, que l'on nommera "interne" pour le différencier du client "externe" à l'entreprise. Il s'agit d'un ensemble de méthodes et de techniques qui vont permettre à l'entreprise de disposer en permanence d'un capital de ressources humaines capable de dynamiser et d'accompagner son propre développement. C'est aussi un moyen d'assurer la cohérence d'un projet d'entreprise axé sur ses clients internes et externes.

**Objectif mobilisateur** : si l'on prend la peine et le temps de définir des indicateurs fiables, le "SMART" (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporisé) fonctionne aussi bien pour des objectifs qualitatifs ou quantitatifs, qu'ils soient individuels ou

## Formation Management Positif® Inter Entreprise

Les clés de la mobilisation positive des collaborateurs !

Devant le succès rencontré par la formation **Management Positif®** en Intra entreprise, **B2consultants** propose aux managers de bénéficier de cette méthode exclusive de formation en Inter entreprise.

Réconcilier  
le  
développement  
de l'humain  
et de 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

### Prestation

- 3 jours de formation collective (2 jours + 1 jour) : 21 heures
- 1 diagnostic personnalisé réalisé auprès des collaborateurs du manager à l'aide d'un questionnaire anonyme

### Objectifs

- Intégrer la posture du manager moderne et les nouvelles attentes des collaborateurs
- Adopter les pratiques managériales et les outils qui permettent d'optimiser la mobilisation positive des collaborateurs
- Faire prendre conscience au manager de la perception de ses pratiques managériales
- Mettre en place un plan d'action managérial ciblé

### Modalités

**Tarif** : forfait individuel de 1750 € net de taxe comprenant les 3 jours de formation collective ainsi que le diagnostic personnalisé

**Financement** : plan de formation entreprise, CIF, DIF

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

**Dates des formations** : disponibles sur le site [www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)



Tél. : 02 47 65 97 70  
E-mail : [contact@b2consultants.fr](mailto:contact@b2consultants.fr)  
[www.b2consultants.fr](http://www.b2consultants.fr)

**NB :**  
Le Management Positif®  
est une méthode  
protégée par  
Copyright France  
et la marque est la propriété  
du Cabinet B2consultants.

Pour tout renseignement sur cette formation, contactez :  
Jean-Pierre Naudin 06 27 53 79 59  
[jean-pierre.naudin@b2consultants.fr](mailto:jean-pierre.naudin@b2consultants.fr)

collectifs. A la réflexion, vous verrez que même les aspects les plus intangibles d'une performance peuvent être définis en termes d'objectifs à atteindre. Ce travail de définition et de corrélation des objectifs avec la mission du collaborateur permet de créer du lien entre le manager et son collaborateur. Ainsi, l'objectif devient mobilisateur et le collaborateur prend conscience de sa contribution réelle au projet d'entreprise.

**Parcours professionnel balisé :** il s'agit d'une stratégie de fidélisation des salariés mise en place dans certaines entreprises. Chez Xerox par exemple, le cursus de vente compte cinq étapes qu'un excellent vendeur peut franchir en sept ans. Sa progression reflète son expertise et sa capacité à gérer des affaires de plus en plus importantes. Chaque fois qu'il franchit une étape, le commercial voit sa rémunération augmenter automatiquement.

**Points forts, points faibles :** plus qu'une pratique managériale, le fait de "miser sur les points forts" et plus généralement "sur ce qui va bien" est une logique de pensée qui n'est absolument pas naturelle. Pourtant, il est démontré que 80% du potentiel d'un individu résident dans ses points forts. C'est donc en misant sur leurs points forts que les meilleurs managers permettent à leurs collaborateurs de se dépasser et d'atteindre un niveau d'excellence dans leur domaine. Concernant les points faibles du collaborateur, l'objectif du manager est, sans en faire sa priorité, d'éviter qu'ils ne constituent un frein à sa performance.

**Processus de changement :** Il comporte 7 étapes incontournables au cours desquelles le

manager aura un rôle de préparateur, d'accompagnateur et de facilitateur. Le choc (annonce), le refus (résistances), la compréhension (capacité psychologique du collaborateur à changer), l'acceptation (deuil du passé), l'essai (capacité technique du collaborateur à changer), la réalisation (aboutissement opérationnel), l'intégration (aux habitudes du collaborateur).

• **Pyramide d'Abraham Maslow :** elle hiérarchise les besoins des collaborateurs (biologiques, sécurité, estime des autres, estime de soi, épanouissement personnel). Le principe étant qu'on ne peut atteindre les niveaux supérieurs de pyramide que si les besoins primaires sont satisfaits.

**Reconnaissance :** c'est la sève de la motivation. C'est aussi parmi les douze attentes des salariés dans leur travail, celle qui est la moins assouvie. La difficulté en matière de reconnaissance, c'est qu'il ne s'agit pas d'un acte naturel de management. La reconnaissance n'est inscrite dans aucune procédure et ne constitue jamais une priorité pour le manager qui a toujours quelque chose de plus urgent ou important à faire.

**Recadrage :** 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 pourquoi et comment le collaborateur doit changer.

**Relations entre salariés et managers français :** parmi les nombreux pays étudiés, la France se singularise comme étant 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 individuel très fort et insatisfait.

**Sanction :** parfois nécessaire, elle doit être proportionnelle à la faute commise par le collaborateur. Cela passera nécessairement par un entretien formel avec la DRH. 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.

**Satisfaction et motivation :** un bon équilibre entre satisfaction et motivation est nécessaire pour générer chez les meilleurs collaborateurs un comportement stable dans le temps. On observe couramment chez de jeunes collaborateurs motivés, un manque de fidélité vis-à-vis de l'entreprise due à une insatisfaction relative à leur traitement (les 2 premiers niveaux de la pyramide de Maslow n'étant pas atteints). Le manager est confronté à deux autres catégories de collaborateurs :

- les collaborateurs souvent anciens, satisfaits de leur traitement, dont la motivation s'est émoussée avec le temps qui sont avant tout attachés à leur confort et à leur sécurité,
- les collaborateurs cumulant

insatisfaction et manque de motivation, qui deviennent résignés ou revendicatifs

**Santé des collaborateurs :** parmi les salariés positivement engagés dans leur travail, 62% ressentent des conséquences positives de leur travail sur leur santé physique alors que seulement 12% ressentent des conséquences négatives. Ce phénomène est inversé dans la population des salariés désengagés dans leur travail. En effet, 54% d'entre eux ressentent des conséquences négatives alors que seulement 22% ressentent des conséquences positives. Le célèbre adage « le travail c'est la santé ! », ne se vérifie donc qu'à condition que le management soit « positif »...

**Stress et management :** les études menées par l'IFAS (Institut Français d'Action sur le Stress) depuis 1998 montrent des signes grandissants du mal-être des salariés français dans leur travail : stress, dépressions, suicides sur le lieu de travail. Selon ces mêmes études, le comportement du supérieur hiérarchique est directement corrélé au taux de stress de ses collaborateurs. 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 être une composante déterminante de son efficacité.

**Syndrome du carreau cassé :** une étude réalisée par des compagnies d'assurance a démontré qu'à la suite du cambriolage d'un entrepôt, le simple fait de changer 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" du manager ou à l'inverse, sa "réaction violente" après une période de "laisser-faire", qui sont à l'origine de conflits professionnels.

**Talent :** contrairement au savoir (connaissance) et au savoir-faire (expérience), le talent ne s'apprend pas, c'est une prédisposition forte, un mode de comportement stable capable d'enregistrer un résultat positif. Il existe trois thèmes de talents : mobilisateur (moteur), intellectuels (mode de pensée) et relationnels (mode de relation). Chacun d'entre nous possède plusieurs talents parmi la quarantaine de talents potentiels. En revanche, le nombre de nos talents n'est malheureusement pas illimité. Comme on a l'habitude d'identifier les savoirs et les savoir-faire incontournables pour exercer une fonction donnée, il paraît donc indispensable de cibler également les talents. D'autant, que si le savoir et le savoir-faire sont importants, seul le talent constitue un réel potentiel d'excellence.

**Taux de mobilisation positive :** il s'agit d'un indicateur quantitatif du Management Positif® mesuré auprès des collaborateurs à intervalle de 6 mois puis de 1 an grâce à un questionnaire anonyme. Cet indicateur permet de répartir les collaborateurs d'une équipe au sein de trois niveaux de mobilisation : positive, neutre et négative. L'objectif du manager est ensuite de faire évoluer le pourcentage de ses collaborateurs positivement mobilisés. En moyenne un manager formé au Management Positif® augmente de 30% le taux de colla-

borateurs positivement mobilisés en seulement 6 mois.

**Taux d'activation des 12 leviers de mobilisation positive :** il s'agit d'un indicateur qualitatif du Management Positif® mesuré auprès des collaborateurs à intervalle de 6 mois puis de 1 an grâce à un questionnaire anonyme. Il permet de connaître le degré d'activation de chacun des 12 leviers de mobilisation positive. En moyenne, un manager active 6 leviers sur 12 de manière satisfaisante. Son objectif est de faire évoluer les 6 autres leviers en faisant évoluer ses pratiques managériales.

**Valeurs de l'entreprise :** inscrites dans son cadre de référence, son code génétique en quelque sorte, elles sont liées à son historique et à son savoir faire. Afin d'avoir un sens et donc de donner du sens au travail des collaborateurs, il est essentiel que ces valeurs soient lisibles dans les actes opérationnels de l'entreprise, vis-à-vis de ses clients internes (les salariés) comme de ses clients externes. Sans un relais efficace de ces valeurs par les managers de proximité, leur transmission risque de se limiter à quelques bons mots placardés sur les murs ou sur la brochure corporate de l'entreprise.

**Bruno BORTOLOTTI**  
Directeur du Cabinet  
B2consultants

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