

Le Management Positif® 12

RESUME DE L'EPISODE 11

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**

Le Management Positif® confirme qu'il existe de nombreuses connections entre management et marketing.

En effet, la politique de fidélisation est tout aussi fondée, qu'il s'agisse du client externe ou du client interne de l'entreprise (le salarié).

Même si la France est en retard par rapport à ses voisins, les stratégies de fidélisation des salariés ont le vent en poupe. Elles ont pour objectif d'attirer et de retenir les meilleurs collaborateurs.

Un lieu de travail qui, peu à peu devient un lieu de vie, agrémenté de multiples services dédiés aux salariés (restaurant, conciergerie, halte garderie, salle de sport, coaching, etc.).

Des avantages matériels et/ou en nature permettent également de renforcer les liens entre les entreprises et leurs forces vives. Une gestion de carrière lisible, un parcours professionnel balisé,

des formations individualisées, sont autant d'options qui se révèlent gagnantes en matière de fidélisation.

Malgré tous ces avantages matériels séduisants et sécurisants, il convient pour le manager d'éviter un écueil majeur : délaisser et sous-exploiter ses meilleurs collaborateurs en leur allouant une part trop faible de sa ressource temps. En effet, la tendance naturelle est souvent de privilégier les collaborateurs les plus récents et/ou les moins talentueux. Ce qui concourt à fidéliser les collaborateurs les moins impliqués.

Gardons à l'esprit que la reconnaissance immatérielle transmise par le manager de proximité est l'un des leviers de fidélisation les moins coûteux et les plus efficaces.

Au-delà du fait de limiter les coûts directs et indirects du *turn over* des salariés, la fidélisation génère un autre effet positif qui mérite d'être souligné : le taux de fidélité des salariés est corrélé à celui des clients externes. C'est le cercle vertueux de la fidélisation. Plus qu'une politique marketing et plus qu'une politique de ressources humaines, la fidélisation des clients internes et externes de l'entreprise est une stratégie d'entreprise extrêmement fédé-

ratrice et profitable sur le plan économique.

Dans l'épisode 12 du Management Positif®, nous allons traiter d'un principe qui met en lumière la dimension collective du management.

Après avoir beaucoup insisté dans cette rubrique sur l'importance du management individuel, il est temps d'évoquer les conditions de la création d'une dynamique collective.

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.

ON EST UNE ÉQUIPE
SOUDÉE!...
ON VA GAGNER!...



EPISODE 12

Le management individuel au service de l'équipe

Lorsqu'on parle d'équipe, les premières images qui viennent à l'esprit sont les grandes paraboles sportives qui nous amènent au goût de l'effort, au partage des valeurs, à la force du groupe et au plaisir de la victoire collective.

On oublie trop souvent de préciser que la victoire de l'équipe n'est envisageable que si chaque individu joue son rôle à la perfection. Les meilleures équipes sont en effet d'abord fondées sur l'excellence individuelle et la synergie des talents.

Quelle que soit la discipline, vous constaterez que les grands exploits collectifs sont réalisés par des équipes constituées de joueurs exceptionnels. L'équipe de France de football aurait-elle

gagné la coupe du monde en 1998 sans Zidane, Blanc et Barthez ?

Comme nous l'avons vu lors de l'épisode 6 du Management Positif®, le management est d'abord une affaire individuelle.

Le manager doit sélectionner les bonnes personnes dans chaque fonction et les mettre en condition afin de les faire évoluer à leur meilleur niveau.

A partir de ces deux préalables, le manager doit bien entendu se préoccuper de la dynamique collective.

Alors, comment faire pour que l'équipe potentialise la somme des performances individuelles ?

Dans une société où l'individualisme prend le pas sur le collectif, il n'est pas toujours simple pour le manager de relever ce challenge.

D'autant que les problématiques sont de plus en plus spécifiques et donc individuelles.

La personnalité du manager et plus particulièrement ses talents de communicant et son leader-

ship, sont déterminants dans sa capacité à stimuler, à fédérer et à mobiliser l'équipe.

De plus, pour que l'équipe procure une réelle valeur ajoutée à chacun de ses membres, le manager devra s'assurer que les deux conditions suivantes sont réunies :

- *l'équipe doit apporter du sens et de la cohérence.*

N'oublions pas que la majorité d'entre nous sommes des "sui-vants" que l'équipe rassure.

Une culture commune forte avec des valeurs essentielles est de nature à solidifier la structure.

Des objectifs partagés et des règles claires assurent la solidarité et la protection de l'ensemble.

Une organisation adaptée et des indicateurs de contrôle transparents sont également source de stabilité.

Enfin, l'équipe apporte une visibilité sur l'avenir et une capacité à résister aux multiples pressions de l'environnement.

La communication du manager doit permettre de créer ces liens

afin de transmettre de la cohérence et du sens à l'équipe.

- Par la coopération entre ses membres, l'équipe doit favoriser les synergies.

C'est sur ce point précis que les grands managers font souvent la différence.

Qui mettre en coopération avec qui ?

Quelles seront les synergies gagnantes ?

La spécialisation de chacun doit être au service de l'équipe.

Pour que la synergie fonctionne, il convient de respecter certains principes : pas de secret, pas de jeux de pouvoir, des droits égaux et des projets communs.

Le manager est le garant de ce système en perpétuelle évolution au gré de l'arrivée de nouveaux collaborateurs, de nouveaux projets et de nouvelles stratégies.

Le management de l'intelligence collective (MIC)

De nombreux travaux ont été menés depuis une dizaine d'années sur l'intelligence collective.

La pyramide de ce "nouveau" modèle de management comprend trois niveaux :

- Le management individuel est le socle du management. Il consiste à développer l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et sa compétence pour faciliter la réalisation de ses objectifs.

- Le management collectif s'appuie sur le management individuel. Il consiste à développer l'autonomie d'une équipe, la motivation et la compétence à travailler ensemble au service de la mission.

- Le management de l'intelligence collective (MIC) se trouve au sommet de la pyramide. Il consis-

te à gérer et à développer les ressources intellectuelles d'une équipe. Il lui donne la capacité de co-construire, de partager et d'innover en valorisant ses ressources intellectuelles.

Il ne s'agit pas d'affirmer que le management de l'intelligence collective est plus important que les autres modes de management, mais plutôt de montrer qu'il repose sur les autres. Il en est dépendant. Si le management individuel et collectif est déficient, la pyramide va s'écrouler et le MIC deviendra tout à fait secondaire.

Le management de l'intelligence collective favorise donc un nouvel art de travailler ensemble fondé sur le partage, l'entraide et la co-création. Le management de l'intelligence collective est, de ce fait, le seul mode de management qui permet d'obtenir une performance collective supérieure à la somme des performances individuelles.

Il existe de nombreux exemples d'intelligence collective dans la nature :

- les oiseaux migrateurs doivent parcourir de très longues distances, dans des conditions parfois difficiles. Ainsi, il est important pour eux d'optimiser leurs déplacements en terme d'énergie dépensée. Les oies sauvages adoptent des formations en V qui leur permettent d'étendre leur distance de vol de près de 70%, car chaque oiseau prend l'aspiration de son prédécesseur, comme le font les cyclistes.

Le prix à payer est une perte en vitesse, puisqu'un individu seul vole en moyenne 24% plus vite qu'une volée.

- les fourmis forment une colonie capable de s'adapter très facilement aux variations environnementales les plus imprévisibles, mais aussi et surtout de résoudre des problèmes, sans contrôle externe ou mécanisme de coordination central. Les tâches accomplies par la colonie ne sont naturellement pas à la portée d'un individu seul ou d'un groupe identique dénué d'intelligence collective.

Cela a permis aux fourmis de s'imposer partout sur le globe terrestre puisqu'on considère que la biomasse des fourmis est à peu près identique à celle de l'espèce humaine.

L'entreprise intelligente

Dans les entreprises, l'intelligence collective se matérialise par des coopérations intellectuelles que l'on observe dans les temps de réflexion collective.

Une étude, intitulée "*L'entreprise intelligente 2010*", menée par JEMM Research, montre que concernant ces nouveaux modes de travail, les entreprises françaises ont encore un long chemin à parcourir, tant sur le plan des outils que sur celui 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 déficientes.

Pourtant, dans une société où la culture de l'information et des

La rubrique consacrée au Management Positif® est téléchargeable sur le site Internet : www.b2consultants.fr



connaissances devient de plus en plus importante, savoir produire et vendre n'est plus suffisant pour faire la différence, l'entreprise doit aussi devenir intelligente.

Sur le plan méthodologique, l'intelligence collective fait appel au Knowledge Management (le management de la connaissance), au *e-management* (*e-business*) et à l'intelligence économique (veille concurrence, protections des données et influence des clients).

Comme nous l'avons vu, le management individuel et collectif est la base du management relationnel. Il permet de construire des relations humaines de qualité, productives et créatives pour faciliter la performance individuelle et collective.

Le management de l'intelligence collective met en scène d'autres notions (connaissances, compétences, expertises, idées, propositions, analyses, visions, intelligences individuelle et collective, etc.) qui ne sont pas de mise dans une société purement Taylorienne.

Mais ne nous méprenons pas, ce modèle de management ne minimise pas le rôle du manager. C'est à mon sens tout le contraire. Le

manager limite les risques d'erreur en exploitant le talent de ses ressources humaines mais au final, c'est lui qui décide.

L'entreprise intelligente est 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.

L'entreprise idéale ? Peut-être.

C'est certainement l'un des grands défis auquel est confrontée l'entreprise du XXI^e siècle. Alors que l'entreprise traditionnelle favorise le conformisme, l'entreprise intelligente au contraire devra favoriser la créativité. Cela amènera les salariés de demain, à être les instigateurs des changements qu'ils subissent aujourd'hui.

Les managers d'aujourd'hui et plus encore ceux de demain auront à créer au sein de leurs équipes le vouloir, le savoir et le pouvoir coopérer.

En fait, l'entreprise ne deviendra intelligente que si l'on donne les moyens aux managers de partager avec leurs collaborateurs le projet, les idées et l'innovation.

Ce principe du Management Posi-

tif® est le seul qui fasse émerger la notion d'équipe.

Comme les précédents principes, il vise à apporter une réponse aux attentes des collaborateurs dans leur travail : *"aidez-moi à être fier de moi et de mon équipe, favorisez les relations de confiance et le partage de valeurs communes entre nous, salariés"*.

C'est par cette perspective positive d'évolution du management que je vous propose de conclure cette rubrique consacrée au Management Positif® dans votre revue *Visite Actuelle Management*.

Nous préparons pour 2011 une suite à cette rubrique consacrée au Management Positif® sous un angle d'attaque et un format différents.

Bruno BORTOLOTTI
Directeur du Cabinet
B2consultants

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

PROCHAINEMENT L'EPISODE 13 le glossaire du "Management Positif®"

Le prochain épisode du Management Positif® dans *Visite Actuelle Management* sera consacré à un glossaire.

Cela vous permettra de revisiter les douze épisodes du Management Positif® qui se sont succédés 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.