

Le Management Positif® 11

RESUME DE L'EPISODE 10

Le Management Positif® est une méthode de management des hommes destinée aux managers de proximité, dont l'objectif est de créer des liens mesurables au sein du triptyque :

- Pratiques managériales
- Mobilisation des collaborateurs
- Performance des équipes

Le Management Positif® est un modèle de management des Ressources Humaines équilibré entre la loi et le lien, c'est-à-dire entre la transmission de l'autorité et des valeurs.

La capacité du manager à communiquer et à faire respecter les règles est la meilleure prévention vis-à-vis des conflits. A ce titre, l'entretien de recadrage est une arme très efficace face aux "micro dérives".

En évitant le syndrome du "carreau cassé" (le laisser faire), le manager se positionne en garant de l'autorité : il formalise, écoute et conduit son collaborateur à l'auto-analyse des faits et de leurs conséquences, afin d'aboutir à une prise de conscience indispensable pour limiter les risques de récurrence.

Le partage des valeurs fonda-

mentales et professionnelles au sein de l'entreprise permet de construire un lien durable entre les collaborateurs et leur manager.

Le manager ne peut transiger avec les valeurs fondamentales. Transmises par l'éducation parentale et scolaire, malheureusement de plus en plus déficientes, elles représentent pourtant le socle du savoir être et favorisent la bonne cohésion de l'équipe.

Les valeurs professionnelles sont de plus en plus affichées par 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.

Enfin, l'ajustement par le manager du curseur entre le lien et la loi est une réponse apportée à une attente forte des collaborateurs dans leur travail :

"une cohésion d'équipe sous

tendue par des règles protectrices et des valeurs partagées par tous".

Dans l'épisode 11 du Management Positif®, nous allons traiter d'un principe qui crée une passerelle entre le management et le marketing : il s'agit d'appliquer aux clients internes de l'entreprise, c'est-à-dire les salariés, la stratégie de fidélisation.

Comme en marketing, l'objectif est de fidéliser les meilleurs collaborateurs en créant une relation durable sous-tendue par un solide lien d'appartenance à l'entreprise.

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.

EPISODE 11

La fidélisation client à l'épreuve du management

Il est établi qu'un client fidèle est un client plus rentable : sa fidélisation coûte six à dix fois moins cher que la conquête d'un nouveau client (Dawkins et Reichheld).

Pourtant, la stratégie de fidélisation client n'est pas une évidence pour toutes les entreprises. Certaines ont en effet tendance à délaissier leurs clients acquis au profit de nouveaux clients. C'est-à-dire à privilégier la conquête au détriment de la fidélisation.

Il en est de même en management.

Il suffit d'analyser le temps passé par un manager de proximité auprès de ses collaborateurs. Vous constaterez que la majorité des ressources (le temps, la formation, le pilotage, etc...), sont investies sur les collaborateurs les plus récents et/ou les moins performants. En conséquence, les collaborateurs les plus talentueux sont très souvent délaissés et sous-exploités.

Une étude récente menée par le cabinet de recrutement Robert Half montre que la France est en retard par rapport à ses voisins européens en matière de politique de fidélisation des salariés (près de la moitié des entreprises françaises n'en ont aucune).

Pour autant, cette étude montre que la mobilité des salariés français est moindre : 22% des salariés français restent plus de 15 ans dans la même société alors

que la moyenne est autour de 10% chez nos voisins.

Contrairement aux apparences, ces deux données ne sont pas contradictoires. En consacrant moins de ressources aux meilleurs collaborateurs, nous les laissons partir et retenons les collaborateurs les moins impliqués.

Concernant les clients internes, il paraît logique de penser que la fidélisation des meilleurs collaborateurs est également une stratégie gagnante.

Il suffit pour cela de valoriser les coûts indirects relatifs à la perte d'un bon collaborateur : son expérience de la fonction, sa culture de l'entreprise, son tissu relationnel externe, son lien d'appartenance à l'entreprise, l'image négative de son départ, ses bons résultats enregistrés année après année, etc.

D'après les experts, le coût indirect du *turn over* des salariés serait 5 fois plus élevé que son coût direct (le recrutement et la formation initiale).

En terme d'équité, à une époque où l'on parle beaucoup de "méritocratie", il paraît légitime d'accorder davantage de ressources aux meilleurs collaborateurs.

Sinon, le message transmis par les managers aux meilleurs est le suivant : *"plus vous serez performant, moins je vous consacrerai de temps et d'attention..."*.

N'oublions pas que la reconnaissance est l'un des principaux moteurs de motivation. Et cela est également valable pour les meilleurs collaborateurs...

Si la valeur ajoutée des meilleurs collaborateurs est précieuse sur le plan économique, elle l'est également sur le plan

de leur influence sur l'équipe.

Pour le manager, ces collaborateurs représentent un vrai laboratoire d'excellence et d'exemplarité.

Il faut prendre le temps de les observer et d'identifier les talents clés qui leur permettent d'exceller dans leur fonction année après année (cf l'épisode 3 du Management Positif®).

Il faut également tenter de comprendre comment il traite l'information car leurs bonnes pratiques sont souvent transposables au reste de l'équipe.

L'une des applications de la loi de Pareto (80/20) dans l'entreprise est une règle bien connue en marketing : 20% des clients d'une entreprise représentent 80% de son chiffre d'affaires.

Si l'on transfère 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 CA et les 10% de salariés les plus performants contribueraient à cette hausse à hauteur de 80%.

Cela donne du crédit au concept de marketing des ressources humaines qui consiste à considérer le salarié comme un véritable "client interne" et donc de tout mettre en œuvre pour répondre à ses attentes. C'est d'ailleurs l'un des fondements du Management Positif®.

Nous avons confirmé la nécessité économique de fidéliser en priorité les meilleurs collaborateurs car ils sont les forces vives de l'entreprise.

Sur le plan relationnel et du plaisir au travail, cette logique s'impose également.

Il est en effet tellement plus agréable pour un manager de passer du temps avec des collaborateurs mobilisés, talentueux et performants afin de les aider à se dépasser dans leur travail, plutôt que d'essayer de corriger les défauts de collaborateurs médiocres.

Bien sûr, il ne s'agit pas pour autant d'investir exclusivement sur les meilleurs collaborateurs, mais d'inverser les schémas actuels de distribution des ressources auprès des collaborateurs.

Car il est illusoire de penser pouvoir fidéliser ces collaborateurs *top gun* sans leur consacrer un minimum de ressource.

Les stratégies de fidélisation des salariés

Il existe de nombreuses stratégies de fidélisation des salariés. En effet, les entreprises convaincues de l'efficacité de cette politique regorgent d'idées novatrices pour aider leurs collaborateurs à mieux équilibrer leur vie professionnelle et personnelle.

Le cadre de travail devient progressivement un lieu de vie dans lequel les salariés trouvent de nombreux services plus ou moins payants : restaurant, conciergerie, halte garderie, salle de sport, coaching, etc.

Depuis 2002, l'institut *Great places to work* 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.

VOUS DITES ?...
ÇA FAIT DIX ANS QU'ON
TRAVAILLE ENSEMBLE ?!...
AH!... C'EST POUR ÇA QUE VOTRE
TÊTE ME DISAIT QUELQUE CHOSE!..



Le CESU (Chèque emploi Service Universel) qui permet aux entreprises de prendre en charge une partie du prix de ces services devrait avoir un impact favorable sur le développement de ces services.

En plus de leurs effets sur la fidélisation des salariés, tous ces services permettent à l'entreprise de *“récupérer du temps de travail”*.

En effet, lorsqu'on rapporte les investissements nécessaires pour offrir ces services à la masse salariale perdue en absentéisme ou en temps passé au bureau à gérer des tâches personnelles, estimé en France

entre 20 et 37% du temps de travail réel, le calcul est vite fait !

Même si l'on sait que dans le temps, les actes de reconnaissance immatériels sont plus efficaces, il paraît évident que pour fidéliser les collaborateurs *top gun*, très sollicités par la concurrence, les avantages matériels peuvent également faire la différence : mutuelle santé, assurance vie, actionnariat, stock options, primes au mérite, 13^e mois, etc.

Autre stratégie de fidélisation mise en œuvre par certaines entreprises : la gestion de carrière.

En France, l'ancienneté au poste

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

a très longtemps prévalue sur le mérite. Cela conduit encore trop souvent à promouvoir des collaborateurs à leur niveau d'incompétence. Car la promotion devient alors le seul moyen de faire évoluer le collaborateur.

L'élargissement des grilles de salaire est une alternative développée Outre Atlantique, qui permet d'éviter ce phénomène. Chez Mac Donald par exemple, il est admis qu'un serveur chevronné, excellent dans sa mission, puisse être mieux rémunéré que son jeune directeur qui vient d'être nommé.

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.

Autre exemple de fidélisation par le biais de la gestion de carrière : le parcours professionnel balisé.

Chez Xérox 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.

La plupart des salariés qui souhaitent quitter leur entreprise le font parce qu'ils jugent leurs perspectives d'évolution à moyen terme inexistantes ou trop floues.

La gestion de carrière et la formation continue représentent donc des atouts majeurs pour retenir et attirer les meilleurs. D'autant que, comme en marke-

ting, les stratégies de fidélisation individuelles, très sélectives, sont les plus efficaces.

Bien sûr, toutes ces stratégies de fidélisation mises en place par les entreprises ne peuvent se substituer au rôle central joué par le manager de proximité dont les pratiques managériales déterminent une part importante de l'engagement et de la fidélité de ses collaborateurs.

Le cercle vertueux de la fidélisation

Un autre effet collatéral positif de la fidélisation des salariés doit être pris en compte. Il s'agit de la corrélation confirmée par de nombreuses études entre le taux de fidélisation des collaborateurs dans l'entreprise et le taux de clients fidélisés.

Cela s'explique notamment par l'émotion ressentie par le collaborateur à l'égard de l'entreprise (le lien d'appartenance) qui est transmise au cours de la relation établie avec le client. A noter d'ailleurs que cette mobilisation émotionnelle du collaborateur vers le client s'établit à son insu. Elle peut donc être tout aussi bien positive que négative.

La fidélité d'un client s'obtient nécessairement dans la durée.

A ce titre, la stabilité et la pérennité de la relation entre les collaborateurs et les clients de l'entreprise sont des éléments prépondérants.

Enfin, les clients fidélisés renforcent le sentiment de fierté d'appartenance du salarié à l'entreprise. Cet effet "miroir" à double sens fait de la fidélisation des clients internes et externes de l'entreprise un véritable cercle vertueux à fort

enjeu pour l'entreprise.

Ce principe du Management Positif® qui consiste à fidéliser les meilleurs collaborateurs permet de mieux appréhender les liens étroits qui existent entre le management et le marketing.

C'est sans doute une opportunité de donner de la cohérence aux politiques de Ressources Humaines et Marketing, en les dirigeant vers un but commun : la mobilisation positive des clients internes et externes de l'entreprise.

Un projet d'entreprise ambitieux, fédérateur, tourné vers l'humain et redoutablement efficace sur le plan économique.

C'est toute la philosophie du Management Positif®.

Bruno BORTOLOTTI
Directeur du Cabinet
B2consultants

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

PROCHAINEMENT L'EPISODE 12

Nous vous donnons rendez-vous dans le prochain numéro de *Visite Actuelle Management*, pour traiter d'un principe du Management Positif® qui met en lumière la dimension collective du management.

Si le management est d'abord une affaire individuelle, il n'en demeure pas moins que le manager doit être également capable d'insuffler une dynamique de groupe au sein de son équipe.

Pour que l'équipe apporte une réelle valeur ajoutée à chacun de ses membres, le manager devra notamment favoriser les synergies entre ses collaborateurs.