

Extrait

Best Practices du Leadership

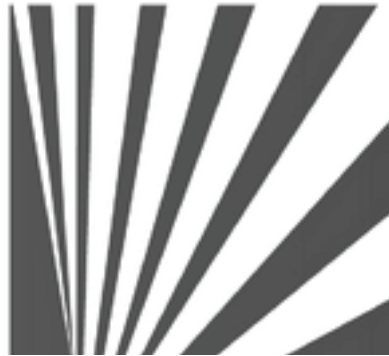
Fidélité interne, le rôle du dirigeant



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700978

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU LEADERSHIP

Fidélité interne, le rôle du dirigeant

- . 4 conditions essentielles
 - . Le principe du «Gung ho»
 - . Le seagull management
 - . La remontée de la transparence
 - . D'abord des hommes et des femmes
- . Le savoir, la sympathie, les réseaux
 - . Les 3 cercles de la fidélité
- . Prodiguer son savoir et son expérience
 - . La valeur d'un salarié varie de 1 à 5
- . Fidélisation interne, les 5 pistes du sur-mesure

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

4 conditions essentielles

Les études montrent que les PME-PMI qui réussissent vraiment ne sont pas les entreprises qui dégraisent, qui gèrent au plus près ou qui exploitent leurs salariés, mais les entreprises qui remplissent 4 conditions essentielles :

- . L'obsession de la satisfaction du client ;
- . La gestion fine des coûts ;
- . La rapidité, l'agilité et la flexibilité organisationnelle ;
- . La recherche permanente d'amélioration de l'environnement des salariés.

C'est d'ailleurs presque toujours sur ce quatrième point que les entreprises montrent leur limite de moindre performance. Pour Ken Blanchard, fondateur d'un grand groupe américain de formation au management, *«Le principal handicap des entreprises est leur gestion des hommes et des femmes qui en est restée à l'âge de la pierre»*. Pour lui, si *«Vos résultats vous déçoivent, c'est de votre faute ! Vous avez oublié l'essentiel. A force de déresponsabiliser vos salariés en rajoutant des échelons hiérarchiques, ou tout simplement en oubliant de les remercier quand ils font du bon travail, vous finissez par les écoeuver»*. Un avis partagé par Xavier Alix du cabinet Berndtson-Paul-Rey, qui affirme que *«Le jour où le personnel sera considéré comme un actif dans le bilan et non plus comme une charge dans le compte de résultats, les chefs d'entreprise trouveront bien le moyen de le faire fructifier»*.

Le principe du «Gung ho»

Si le dernier livre de Ken Blanchard a pour titre Gung Ho qui signifie en chinois *«être ensemble dans l'harmonie»* ce n'est pas par hasard. La reprise de cette expression symbolise le cri de ralliement durant la seconde guerre mondiale d'une division de marines américains particulièrement soudée, performante et coriace. Pourtant loin de l'approche virile et guerrière, la philosophie animant cet ouvrage est celle de la libération des enthousiasmes au sein de l'entreprise. Pour l'auteur, il existe 3 secrets permettant d'atteindre l'enthousiasme au quotidien :

- . le secret de «l'esprit de l'écureuil» : Les salariés veulent avoir un travail intéressant.
- . le secret du «savoir-faire du castor» : Les salariés veulent contrôler leurs objectifs.
- . le secret du «don de l'oie» : Il s'agit d'enthousiasmer l'esprit de l'écureuil pour décupler le savoir-faire du castor.

Ainsi pour réussir dans l'action et devenir profitable, il est nécessaire que le profit devienne non une finalité en soi mais un sous-produit de l'enthousiasme des clients et des salariés. Rendre l'environnement commercial et professionnel motivant est, selon cet auteur, la clé de la réussite durable pour l'entreprise.

Le Seagull management

A l'inverse, les entreprises qui traitent mal leurs salariés doivent savoir que ceux-ci finiront forcément par traiter mal ou non correctement les clients, voyant ainsi s'envoler les perspectives de fidélisation et de profit. La leçon principale du Gung Ho est qu'en traitant mal les hommes et les femmes, l'entreprise a beaucoup plus à perdre qu'à gagner. Pour Ken Blanchard, il est clair que *l'«On traite parfois les salariés avec moins de précautions que les trombones ou les rames de papier ! Après, il ne faut pas s'étonner que les gens ne soient pas plus productifs que des trombones»*. D'après lui, les pratiques managériales modernes sont en cause, notamment l'une d'elles qu'il appelle le management de la mouette «Seagull management». Les «Seagull managers» représentent une espèce encore trop répandue qui se repère facilement par le fait qu'*«Ils fixent leurs objectifs à leurs collaborateurs et puis disparaissent du paysage. On ne les voit pratiquement jamais. Jusqu'au jour où ils ont vent que quelque chose va mal dans tel service ou telle direction : alors ils accourent comme les mouettes, font énormément de vacarme comme des mouettes, donnent des coups de bec partout comme les mouettes. Et puis s'envolent à nouveau comme des mouettes !»*.

RENDRE LES INDIVIDUS ENTHOUSIASTES

La compétition souvent malsaine qui règne dans les entreprises, associée à des services humainement mal gérés, peut être facilement inversée par un management basé sur l'enthousiasme communicatif. Pour rendre les individus enthousiastes dans l'entreprise plusieurs conditions sont nécessaires :

- . N'embaucher que les personnes partageant la culture de l'entreprise ;
- . Informer clairement les candidats sur les tâches à accomplir en soulignant à la fois les bons et les éventuels mauvais aspects de la mission ;
- . Satisfaire les besoins matériels des individus par une rémunération juste et adaptée en évitant toute forme d'exploitation ;
- . Permettre le contrôle des actions par le salarié lui-même en lui accordant une relative autonomie de décision ;
- . Partager ses sentiments avec ses collaborateurs en leur faisant savoir clairement ce que l'on pense d'eux (agréablement surpris, épaté, fier, excité...) ;
- . Complimenter le plus souvent et sincèrement possible en réagissant immédiatement aux actions des salariés, en les félicitant aussi près que possible de l'événement justifiant le compliment ;
- . Etre créatif dans la manière de remercier notamment en privilégiant le principe de «l'employé du moment» en fonction de sa dernière initiative, et non en valorisant tous les mois ou tous les 3 mois un employé modèle, ce qui risque de démotiver tous les autres s'étant également défoncés.

D'abord, des hommes et des femmes

Pour ce spécialiste du leadership situationnel (développement de l'autonomie des collaborateurs), ce type d'approche managériale ne renforce aucunement le sentiment d'enthousiasme, ni la motivation des salariés qui ont ainsi tendance à ne pas attirer l'attention des mouettes et à rentrer instinctivement la tête dans les épaules. Dans ces conditions, il n'est pas anormal que le salarié se dise «*Moins je prends d'initiatives, moins je prends de risque de faire une erreur et moins je m'expose aux repréailles de ma hiérarchie*». Pour K. Blanchard, afin d'inverser cet état d'esprit, il est nécessaire que les entreprises favorisent l'usage d'un slogan tel que celui utilisé dans la chaîne d'hôtels américaine Ritz Carlton : «*Nous sommes des hommes et des femmes qui servons des hommes et des femmes*». L'idéal est alors atteint lorsque les entreprises ont compris qu'il est fortement préférable de traiter les salariés comme des hommes et des femmes dignes de respect et de confiance. En fait, il n'y a qu'en responsabilisant les individus et en leur donnant du pouvoir qu'on les rend enthousiastes. En les rendant enthousiastes, on rend alors les clients satisfaits et fidèles avec, à l'arrivée, des entreprises qui gagnent de l'argent et qui font du profit.

La remontée de la transparence

«*Il est évident que le monde des affaires a besoin d'une profonde transformation pour élever en pleine lumière les individus honnêtes et intelligents, animés par la passion de leur travail*». Exit donc les médiocres, les salauds et les requins, qui lissent le monde professionnel vers le bas de la qualité humaine. Cette courageuse et pragmatique affirmation de Tim Sanders, dirigeant de Yahoo, a le mérite d'être sans aucune ambiguïté. Il justifie ainsi cette nécessité par le fait qu'il existe dorénavant une pluralité de choix de vie, de parcours professionnels, d'éventail de produits de consommation, de médias, de formations, etc., faisant qu'il devient inutile de tolérer un produit, un service ou des individus qui ne tiennent pas leurs promesses. «*Aujourd'hui plus que jamais, pourquoi tolérer ce qui ne correspond pas ses attentes, une société où vous vous sentez mal à l'aise, un patron que vous ne respectez pas ?*». Pour lui, la seconde raison réside dans l'avènement de ce qu'il appelle «*le nouveau télégraphe*». «*Il devient, en effet, presque impossible pour un produit médiocre, une entreprise détestable ou un individu antipathique de camoufler longtemps sa triste réalité. Trop de gens avisés et bien informés ont accès au courrier électronique, à la messagerie instantanée et à l'Internet*». En résumé, face au constat d'une remontée de la transparence «*Si certaines personnes vous déplaisent, il est aujourd'hui plus facile de leur échapper. Si vous êtes un salaud, il vous sera plus difficile de maintenir une équipe autour de vous.*»

Le savoir, la sympathie, les réseaux

Toujours d'après Tim Sanders, le secret pour devenir un leader reconnu et se tailler une authentique réussite professionnelle et personnelle consiste à «*Apprendre le plus possible, le plus vite possible, à savoir transmettre ses connaissances, à développer des réseaux avec les gens qui partagent vos valeurs en favorisant toujours plus les interconnexions. Le plus important est encore de rester humain en trouvant le courage d'exprimer de véritables émotions dans l'environnement tourmenté et impitoyable de l'entreprise*». Tout cela n'est toutefois possible, que s'il existe la puissance du lien affectif dans la vie professionnelle. Pour T. Sanders le message est clair : «*Comportez-vous ainsi non parce que vous attendez quelque chose en retour, mais parce que c'est la façon normale de se comporter. Moins vous attendrez des autres, plus il vous sera donné*». Selon lui, les 3 secrets du succès professionnel dans l'environnement de l'entreprise recouvrent : le savoir, les réseaux et la sympathie. En effet, «*Pour avoir un poids dans le milieu de l'entreprise, il faut d'abord en savoir plus que ceux qui vous entourent. Ce qui signifie prendre au sérieux le pouvoir des idées, lire avec acharnement, et être capable de mettre en pratique ce que vous avez acquis. Mais toutes ces connaissances ne vous seront utiles que si vous avez un réseau avec qui les partager et assez de sympathie envers ceux qui le constituent pour comprendre que votre succès dépend directement de leur succès.*»

LES 3 CERCLES DE LA FIDÉLITÉ

Pour Frederick F. Reichheld, vice-président de Bain & Company, la fidélité est à la base de la fidélisation dans une relation de cause à effet faisant que «*Les salariés fidèles font les clients fidèles, qui eux-mêmes engendrent des actionnaires stables et satisfaits*». Pour lui, la fidélité engendre une boucle vertueuse qui ouvre directement sur les perspectives d'une croissance rentable à long terme en évitant, selon ses chiffres, une perte moyenne annuelle de 10 à 30% des clients et de 15 à 25% des salariés. Exit donc les modes de management de type reengineering et downsizing (réduction d'effectifs), les méthodes de cost cutting (réduction des coûts), les systèmes comptables axés sur le bas du bilan et la course aux profits à court terme, car si «*Licencier des employés est une source d'économies, les conséquences réelles de leur départ dépassent de loin tout ce que les dirigeants peuvent imaginer*». D'après cet auteur, la fidélité des salariés, clients et actionnaires recouvre le véritable gisement de profits pour l'entreprise, car :

- . **Les salariés fidèles** permettent par leur stabilité de fidéliser les clients qui ont besoin de temps pour construire une relation forte. Les collaborateurs fidèles sont également plus efficaces en matière de valeur ajoutée et contribuent à faire réaliser des économies à l'entreprise en matière de recrutement et de formation (baisse du turnover).
- . **Les clients fidèles** sont les plus rentables car ils consomment davantage que les clients occasionnels ou nouveaux, paient plus vite et sont plus faciles à servir. Ils sont aussi prêts à payer plus cher les services rendus en amenant de nouveaux clients.
- . **Les investisseurs fidèles** sont de bon conseil pour l'entreprise et créent de la valeur à long terme, alors que les actionnaires «court terme» ne s'intéressent qu'au rendement immédiat de leurs actions et nullement au développement pérenne de l'entreprise.

Prodiguer son savoir et son expérience

Si le prosaïsme de cette approche relativement positive de la vie en entreprise s'oppose directement à l'autre conception plus radicale de la conduite des hommes en entreprise (valeurs de conquête, de travail, de contrat, de hiérarchie, d'autorité et de pouvoir), les 2 conceptions ne sont pas inconciliables. Tout repose en fait sur la qualité des hommes aux commandes et sur le terrain. Dès lors que les individus s'avouent relativement affirmés, autonomes, autodisciplinés et compétents, ce qui existe déjà à l'échelle de la plupart des micro activités libérales, artisanales et commerciales, alors un grand pas peut se produire dans toutes les organisations semi-fermées que sont les entreprises traditionnelles. T. Sanders affirme même avoir constaté que «*Les responsables d'entreprise les plus productifs, les plus heureux et les plus prospères sont aussi les plus prodigues de leur savoir et de leur expérience. Ce sont eux qui, finalement, créent le plus de valeur et font progresser leur société*».

La valeur d'un salarié varie de 1 à 5

Il n'est pas le seul à affirmer cette évidence. Phil Harkins, président du cabinet de consultants Linkage dans le Massachusetts, déclare que dorénavant *«On ne peut plus continuer à traiter tout le monde de la même façon. Si on veut fidéliser les meilleurs éléments, il faut savoir ce qu'ils veulent, les satisfaire dans la mesure du possible et faire en sorte qu'ils le sachent»*. Or il est clair que dans bien des entreprises, le sentiment d'appartenance s'est dissous et est dorénavant rangé parmi les accessoires illusoire de la communication interne triomphante. Pour Xavier Alix, directeur du cabinet parisien de chasseurs de têtes Berndtson-Paul-Ray, *«Ce sont les entreprises qui ont engagé les hostilités en montrant le peu de cas qu'elles faisaient de leur main-d'œuvre»*. Ainsi dans la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines, la plupart des entreprises tendent à adopter, par facilité, des politiques globales tenant peu compte des particularismes. Par crainte d'être taxées de favoritisme, elles ne répondent pas avec pertinence aux besoins actuels des collaborateurs, ce qui fait dire à Charlotte Evans, vice-présidente de Linkage, qu'*«Il faut se préoccuper de ce que veulent (vraiment) les individus»*. Elle se base pour cela sur une étude interne montrant que la valeur d'un salarié pour une entreprise varie de 1 à 5 selon sa performance, sachant que cette performance est elle-même directement reliée au niveau d'implication motivée du salarié. Pour cette spécialiste, il ne s'agit pas de prôner l'arbitraire mais *«D'utiliser la latitude que le droit du travail autorise pour faire du sur-mesure quand cela est possible.»*

Fidélisation interne, les 5 pistes du sur-mesure

La clé de toute fidélisation interne est de rester à l'écoute des besoins des salariés et de favoriser des solutions sur-mesure. Il existe 5 pistes principales pour retenir les meilleurs éléments en période de crise et de reprise :

. Recruter des collaborateurs partageant l'esprit de l'entreprise

Tous les experts du recrutement sont formels : la politique de fidélisation commence le jour du recrutement. Il faut donc éviter d'embaucher des gens dont on est convaincu qu'ils ne seront pas heureux dans l'entreprise, en s'intéressant à la personnalité profonde du sujet et à son système de valeurs, bien au-delà de l'existence des seules compétences professionnelles. Pour éviter toute erreur de casting, il est conseillé de *«Recruter des candidats en phase avec votre culture d'entreprise»* conseille Andy Esparza, vice-président chargé du recrutement chez Dell.

. Comblent le fossé des attentes

Selon une étude menée par 2 professeurs de la State University Florida Region, l'une des tactiques les moins coûteuses et les plus efficaces consiste à *«Comblent le fossé des attentes»*. Il s'agit en l'occurrence de fournir aux candidats une description fidèle du job qui les informe des aspects positifs mais aussi des écueils. Cela permet de réduire fortement l'habituel turnover.

. Décrypter les aspirations profondes

Une autre étude menée par le cabinet de consultants Sibson & Company de New York montre que la première chose à faire pour définir une politique de fidélisation individualisée est d'analyser les *«causes profondes»* du turnover au sein des différentes populations constituant l'entreprise. La prise en compte des raisons précises du départ des collaborateurs permet de mieux anticiper les sources de démotivation et d'apporter des réponses conformes aux attentes.

. Eviter les solutions de type «taille unique»

Les programmes de motivation qui ne ciblent qu'un seul type de population et/ou qu'un même groupe de récompenses (augmentation de salaire, prime, avantage en nature...) relèvent d'une erreur socio-psychologique. La mise en oeuvre d'une véritable politique de fidélisation nécessite une approche par l'individualisation des cas. Il s'agit de considérer que les salariés n'ont pas les mêmes besoins en termes de carrière, salaire, temps libre, retraite... Ce principe fondamental de différenciation oblige à privilégier une approche *«à la carte»* permettant à chacun de choisir une solution adaptée à son besoin de différenciation.

. Mettre en œuvre un marketing interne d'opportunités

Offrir des opportunités sur-mesure aux salariés que l'on veut conserver ne génère pas forcément une source potentielle de conflits entre eux. En la matière, le mieux est de ratisser le plus large possible dans l'éventail des mesures ciblées à proposer dans le cadre d'un marketing interne d'opportunités qui sorte des habitudes stéréotypées. Il peut s'agir aussi bien du soutien de projet personnel (création d'entreprise, congé sabbatique...) à l'appui personnalisé en matière de formation (congrés sans solde, remboursement de frais de formation qui ne font pas partie du programme standard, stages en interne pour ceux qui veulent découvrir un autre service...).