

Brèves de conseil

Et pourtant, ça marche !

De nos jours, il n'est pas de dirigeant ou de manager, qui, pris individuellement, réfute le bien fondé et les vertus d'un bon management.

Il n'est pas une entreprise qui ne soit sensible au sujet et n'engage des sommes importantes à former son encadrement. Cependant, rares sont les équipes de direction d'un certain niveau qui investissent beaucoup de temps, lors de leurs comités, sur le management d'eux-mêmes et des collaborateurs.

Nous nous sommes souvent demandé pourquoi. Au moins deux raisons, sans doute : d'abord, la difficulté à faire objectivement le lien entre qualité managériale et performance de l'entreprise, ensuite, peut-être, l'ampleur de l'effort à accomplir pour progresser en matière de management des hommes, tant il est vrai que nous « aimons mieux un vice commode qu'une fatigante vertu » (Molière).

Quand il nous arrive de croiser ces managers qui ont une politique managériale (au même titre qu'ils auraient une politique qualité), les effets positifs de leur management, en termes de motivation et de performance des équipes, nous sautent aux yeux. Nous qui sommes amenés à douter parfois de nos propres méthodes, constatons, chiffres à l'appui, que « ça marche ! ».

Et, pour sortir un peu des contenus habituels de ces Brèves, nous avons pensé qu'il serait intéressant, de temps en temps, de vous les présenter et de les faire parler, ces managers.

Le 1^{er} d'entre eux est un presque quarantenaire, Directeur National des Ventes Hors-Domicile d'une filiale d'un grand groupe agro-alimentaire. Cette filiale réalise 900 millions d'euros de CA en France. Ses clients couvrent tous les segments de marchés : GMS, Hors-Domicile et cash & carry.

Notre manager pilote une force de vente de 55 personnes créée il y a 3 ans. Il existe 5 niveaux hiérarchiques, du vendeur au Directeur National des Ventes.

Les principes de management appliqués à cette équipe semblent tout droit sortis d'un bon ouvrage sur le management.

- **Principe 1** : les objectifs sont fixés par la direction à 3 ou 4 ans puis déclinés en plans d'actions à 3 mois avec focus sur pas plus d'une priorité et négociés au niveau des collaborateurs qui doivent s'engager sur ce qui leur paraît réalisable. Même les objectifs sous évalués sont validés
- **Principe 2** : les managers sont 3 à 4 jours par semaine sur le terrain. La proximité avec les équipes, l'accompagnement individuel des vendeurs sont la règle. « *Le quantitatif (baisse des résultats) se traite par le qualitatif (le comment faire)* ».
- **Principe 3** : les managers sont « libérés » autant que possible des contraintes inutiles qui leur « mangent du temps » au détriment du management (le temps qu'ils passent à manager est d'ailleurs évalué) : le reporting, par exemple, se limite au strict nécessaire

- **Principe 4** : les managers sont évalués à 50% sur l'approche « people », autant que sur le business.
- **Principe 5** : il existe une grande exigence sur la qualité globale des réunions (lieux confortables, agendas planifiés à l'avance, respect des délais, interventions préparées...)
- **Principe 6** : les « people revues » sont analysées en comité de management **une fois par mois**. Les sujets abordés sont : les points de développement des collaborateurs mis en lien avec le business, les difficultés rencontrées avec recherche des causes et des solutions, les bonnes pratiques et leurs causes (c'est ainsi qu'elles se dévoilent et se diffusent). « *Je n'accepte pas, nous dit ce Directeur, qu'un chef de vente me dise, au bout de 6 mois, « ce vendeur est mauvais* ». « *Je lui réponds « non, c'est toi qui est mauvais car tu n'as pas identifié et traité à temps les difficultés* ». « *Il y a un vrai respect des collaborateurs et ils se sentent considérés. Nous célébrons très régulièrement les bonnes performances et cela à tous les niveaux de l'équipe* ».
- **Principe 7** : la remise en cause fait partie de la culture d'entreprise. Tous les ans, un questionnaire est envoyé aux personnels sur le business mais aussi sur la politique RH et managériale. Il en sort des notes par Départements. Les points mal notés sont traités dans les plans de développement à 2 ans.



Et c'est ainsi que tous les résultats sont au rendez-vous en 2008, année pourtant difficile avec, par exemple, une progression de +20% sur une ligne produit importante, là où le marché fait -10%. Mais pourquoi nous en étonner, quand on sait (*) que le temps improductif, c'est-à-dire perdu et qui a coûté à la France en 2006 pas moins de 135 milliards d'€, est essentiellement dû au manque de planification et de contrôle du travail et à une supervision insuffisante.

(*) voir l'étude de productivité Proudfoot 2007

NB : si parmi nos lecteurs, certains managers ont envie de faire part de leur expérience de la fonction, dans des contextes, des situations ou des univers professionnels particuliers, nous nous ferons un plaisir de les interviewer pour partager cette expérience lors de prochaines Brèves.

Consulting Brief

But it works!

Nobody running a company would reject the idea that good management is absolutely necessary, and firms spend considerable sums to train their managers well.

Rare, however, are high ranking executives that devote much time to thinking about how they manage themselves and their colleagues.

We've often asked ourselves why this is so. There are at least two reasons: First, it's difficult to make an objective connection between managerial quality and a company's performance. Secondly, perhaps, it's because of the considerable effort it takes to make progress in managing men and women. As Moliere said, *"We prefer a convenient vice to a tiresome virtue."*

When we happen to meet those all too rare men and women who have an effective policy for "managing their managers" (just as they have a quality assurance policy), the positive results of their methods jump out at us in terms of how well their teams perform and how motivated they are. Whenever we have reason to doubt our own methods, all we have to do is look at the figures and we can see that "It works!"

We thought it might be interesting to do something a little different in these briefs, so from time to time we're going to introduce you to some of these managers and give you a chance to hear what they have to say.

The first one is the fortyish National Sales Manager for a subsidiary of a major agri-food group. This subsidiary boasts revenues of 900 million Euros in France, and they have a vast customer base: super-market chains, hospitals, take-away and cash & carry. Our manager heads a staff of 50 salesmen in a department that was set up three years ago. There are five hierarchical levels, ranging from salesman to National Sales Manager.

The principles he uses in running his department are a textbook illustration of good people management.

- **Principle 1:** The overall 3 to 4 year goals are set by top management and are then broken down into 3-month action plans that focus on only one main priority. These action plans have been negotiated with team members, and they commit to what they believe can be achieved.
- **Principle 2:** Managers spend 3 to 4 days per week in the field. They are required to stay close to their teams and to accompany their salesmen individually. *"Quantitative problems (weak results) get qualitative solutions (how to do it better)."*

- **Principle 3:** Managers have been freed as much as possible from constraints that take time away from their essential management work (and the time they actually spend on managing their teams is evaluated). Reports, for example, are limited to a strict minimum.

- **Principle 4:** Managers are evaluated as much on their people skills (50%) as they are on their business skills.

- **Principle 5:** An insistence on top-quality meetings. (Comfortable spaces, well-planned agendas, well-prepared presentations, deadlines and schedules respected, etc.)

- **Principle 6:** Staff reviews are analyzed by the management committee **once a month**. The issues dealt with are: how team members are developing with regard to the business; difficulties encountered, the reasons why and how they can be solved; best practices and how they came about (this is how best practices come to light and how they can be spread). Our manager explains, *"I won't accept one of our Heads of Sales telling me that, after six months, 'this salesman is no good.' My answer is, 'No, you're the one who's incompetent because you didn't deal with the problem in time.' We really respect our team members and they feel it."*

- **Principle 7:** Regularly calling themselves and their methods into question is part of their corporate culture. Every year personnel receive a questionnaire that deals not only with the business itself but also with HR and managerial policy. This results in grades for each department and deficiencies are dealt with in 2-year development plans.

And that's why this company saw good results even in a year as difficult as 2008. For example, one of their lines was up 20% when the overall market for the product was down 10%. But that really shouldn't be much of a surprise. We know (*) that unproductive work time, in other words, wasted time, which cost France no less than 135 billion Euros in 2006, is essentially due to a lack of planning, lack of control and insufficient supervision.

(*) see the 2007 Proudfoot productivity study

P.S.: If managers among our readers would like to share their experiences in particular situations or particular industries, we would be delighted to interview you and include your story in a future Brief.