MANAGEMENT DES BUSINESS MANAGERS

Vraies bonnes pratiques et fausses bonnes idées : comment éviter de vous tirer une balle dans le pied

Frédéric Le Pennec · 22 novembre 2024



Toutes les pratiques ne se valent pas : certaines améliorent durablement la performance, d'autres la dégradent en silence. Cet article aide à distinguer les vraies bonnes pratiques des réflexes contre-productifs chez les business managers.

De l'importance d'identifier des bonnes pratiques

Dans les ESN et sociétés de conseil, identifier et appliquer des bonnes pratiques est essentiel pour améliorer la performance des business managers. D'ailleurs, la première des bonnes pratiques, c'est d'en avoir !

Ces méthodes éprouvées permettent de mieux naviguer dans un environnement commercial et managérial complexe. Contrairement à une règle, qui est fixe et rigide, une bonne pratique est un cadre adaptable qui laisse de la place à la flexibilité. Une règle impose un comportement sans prendre en compte les spécificités du contexte, tandis qu'une bonne pratique repose sur l'expérience et s'ajuste en fonction des besoins et des situations.

Les règles sont souvent conçues pour offrir une réponse uniforme à des situations variées, mais cela ne correspond pas toujours à la réalité du métier de business manager. Chaque client, chaque consultant, et chaque projet peut nécessiter une approche différente. Une bonne pratique, au contraire, laisse une marge de manœuvre pour adapter les méthodes en fonction des spécificités du contexte, tout en

reposant sur des bases solides et éprouvées.

Quelles sont les caractéristiques d'une bonne pratique ?

Une bonne pratique se distingue par plusieurs éléments clés qui garantissent son efficacité à long terme. Voici quelques-unes de ses caractéristiques essentielles :

Basée sur l'expérience : une bonne pratique est le fruit de retours d'expérience dans des situations concrètes. Elle a prouvé son efficacité et est donc réutilisable dans des contextes similaires.

Modélisable, reproductible et extensible : pour qu'une pratique soit qualifiée de "bonne", elle doit pouvoir être modélisée et répétée avec succès par d'autres business managers ou équipes dans des contextes similaires. Cela signifie qu'elle n'est pas simplement efficace pour une personne ou une équipe, mais qu'elle peut être déployée plus largement.

Mesurable : il est important que la bonne pratique puisse être évaluée à l'aide de critères mesurables et donc objectifs. Cela permet de suivre son impact et d'ajuster les actions si nécessaire.

Évolutive : une bonne pratique n'est jamais figée. Elle doit être capable d'évoluer avec le temps, au fur et à mesure que les outils, les marchés et les attentes des clients ou des consultants changent.

Exemple 1 : une bonne pratique commerciale

Un client a sollicité un business manager pour un projet nécessitant le support d'un consultant. Après plusieurs recherches, aucun profil adapté n'a pu être trouvé dans les délais impartis. Une bonne pratique dans ce cas est d'informer le client régulièrement, même en l'absence de solution immédiate. Le silence pourrait être interprété comme un manque de suivi ou d'intérêt, alors que la transparence renforce la confiance. Ainsi, même en l'absence de résultat immédiat, la relation client est préservée et le business manager sait quand il doit arrêter ses recherches.

Exemple 2 : une bonne pratique de recrutement

Avant de positionner un candidat sur une mission, un business manager doit s'assurer que ce candidat n'a pas déjà été proposé par une autre société pour la même mission. Informer le candidat des actions menées et vérifier la situation permet d'éviter les doublons et de protéger la réputation de l'entreprise et celle du candidat. Cette démarche préventive est une bonne pratique qui renforce la crédibilité et la rigueur du processus de recrutement.

Les fausses bonnes pratiques

Certaines pratiques, bien que considérées comme "bonnes", peuvent en réalité cacher des effets néfastes à long terme. Ces fausses bonnes pratiques donnent l'illusion de résultats positifs à court terme, mais leurs impacts négatifs, souvent invisibles, peuvent être dévastateurs. Prenons deux exemples.

Exemple 1 : Le push de dossiers de compétences

La pratique du "push de CV" consiste à envoyer massivement des dossiers de compétences de consultants à des clients potentiels, même lorsque ceux-ci n'ont pas exprimé de besoin immédiat.

À première vue, cette méthode peut paraître efficace, car elle peut parfois générer des réponses positives de la part de clients intéressés par un profil inattendu. Cependant, ses effets négatifs restent souvent invisibles à court terme. De nombreux clients, agacés par cette approche non sollicitée et impersonnelle, peuvent finir par *blacklister* l'envoyeur ou ne plus prêter attention à ses sollicitations.

Ce type de comportement nuit à la réputation de l'entreprise à long terme, bien que cela ne soit pas immédiatement visible dans les chiffres de performance.

Exemple 2 : Les KPIs, entre bonne et mauvaise pratique

L'utilisation de KPIs est une bonne pratique en soi. Avoir des KPIs clairs et les atteindre aide à structurer et à suivre les efforts commerciaux. Cependant, ne se concentrer que sur les KPIs, sans tenir compte du contexte et de la qualité des actions, est une mauvaise pratique. Lorsque le management et les dirigeants sont déconnectés du terrain, cela peut conduire à des dérives : certains business managers, pour atteindre leurs objectifs chiffrés, peuvent adopter des comportements qui faussent la réalité. Par exemple :

- Ils organisent des entretiens avec des candidats peu qualifiés uniquement pour remplir le quota hebdomadaire.
- Ils enregistrent des relances clients standards en tant que nouvelles réunions de prospection dans le CRM, faussant ainsi la nature de leurs actions.
- Ils envoient des dossiers de compétences non pertinents pour tenir le rythme, ce qui peut dégrader la relation avec les clients.

Ces dérives montrent comment une bonne pratique – l'utilisation des KPIs – peut devenir une fausse bonne pratique lorsqu'elle est déconnectée du terrain. Les KPIs devraient servir à guider l'activité et non devenir une fin en soi, au risque de compromettre la qualité des interactions et la réputation à long terme.

Les bonnes pratiques sont des outils essentiels pour structurer et optimiser le travail des business managers. Elles sont basées sur l'expérience, modélisables, mesurables et évolutives. Toutefois, il est crucial de rester vigilant face aux fausses bonnes pratiques, qui peuvent sembler efficaces à court terme mais engendrer des effets néfastes invisibles à long terme. La clé est de toujours garder un équilibre entre résultats immédiats et qualité du travail, tout en prenant en compte la réalité du terrain.