

# Donnez le sens du business à toute votre équipe

Insuffler à chacun la culture du résultat et le sens du client est le meilleur moyen d'accroître les performances. Ce chantier exige différents niveaux d'intervention.

PHOTO: ALAIN ELORZA POUR MANAGEMENT - ILLUSTRATION: RAPHAEL DELERUE / NOT ILLUSTRATION



Avec les conseils de Nicolas Dugay, directeur associé du cabinet de conseil et de formation CAA

**P**rès de 40% des entreprises misent en premier lieu sur l'implication de leurs collaborateurs pour améliorer leurs résultats et leur relation avec les clients. Tous sont concernés, même ceux qui n'exercent pas d'activité commerciale. Ce chiffre, issu du baromètre 2010 de la relation client de la Cegos, traduit une nette évolution des sociétés dans leur façon de concevoir leur stratégie de vente: après avoir privilégié les outils informatiques de gestion de la relation client, puis le marketing, elles replacent la relation humaine avec le client au centre de leurs préoccupations. Avec la conviction que tous les services ont un rôle à jouer, de l'informatique à la comptabilité en passant par les ingénieurs. Les équipes qui ont su inscrire la culture du client au cœur de leur action enregistrent des performances accrues. Elles sont plus aptes à comprendre les enjeux

stratégiques et certaines décisions (en matière de réduction des coûts, notamment). Mais réussir à faire partager par tous le sens des affaires et la culture du résultat est un chantier d'envergure.

## ► Sachez convaincre que la vente est une activité noble

C'est une exception très française qui ne présente pas que des avantages: la fonction commerciale, directement liée à l'argent, est souvent déconsidérée. Pour inculquer le sens des affaires à vos équipes, il est donc nécessaire de redonner du crédit à la vente proprement dite. Que vous soyez face à des comptables, à des informaticiens ou à des ingénieurs, expliquez en quoi consiste le métier de commercial. Rappelez qu'il s'agit d'une activité régie par des règles de déontologie et que les forces de vente sont cruciales pour l'entreprise et sa pérennité.

Mettre en valeur la dimension commerciale quelle que soit l'activité permet, même au sein de structures sans véritable culture des affaires, de l'introduire peu à peu. Thierry Houver, directeur associé d'Halifax Management (formations commerciales), l'a constaté chez les mutualistes. Depuis dix ans, ces derniers ont changé d'approche... et de vocabulaire. Des termes jusque-là tabous, comme «assuré» ou «client», remplacent désormais le tradi-

tionnel «sociétaire». Dans certaines entreprises de téléphonie, la culture du résultat a aussi suscité une redéfinition des postes: les téléconseillers, dont la fonction était très centrée sur la notion de conseil, ont vu la dimension commerciale de leur activité mise en avant.

## ► Installez une relation clients-fournisseurs entre services

Depuis quelques semaines, le cabinet de conseil et de formation CAA organise, dans un groupe d'assurances, des séminaires où se côtoient des collaborateurs issus de divers services. L'objectif: vérifier, par le biais de questionnaires sur les métiers, que chacun sait en quoi consiste l'activité des autres et montrer que le succès passe par le travail en commun. Originalité de la démarche: instaurer une notion de «client interne».

Un pas qu'à déjà franchi le groupe Saint-Gobain: l'industriel a mis en place un centre de services partagés au sein duquel les ressources humaines, la comptabilité ou encore les achats travaillent en tant que prestataires pour d'autres fonctions du groupe. Ainsi, la relation clients-fournisseurs a remplacé une organisation plus verticale, où chacun œuvrait dans son coin. Les compétences recherchées intègrent désormais cette nouvelle donne: la capacité à travailler en réseau, à être «orienté» client, compte plus qu'avant. Pour

### MONOPRIX FORME AUSSI SES MANAGERS

En 2009 et 2010, Monoprix a fait suivre à ses managers, notamment à ceux chargés de superviser les hôtesse de caisse, une formation visant à l'amélioration du service client. L'objectif: faire en sorte que tout soit mis en œuvre, y compris au niveau de l'encadrement, pour mieux satisfaire les acheteurs. Afin d'inculquer la culture du résultat et de la relation client, il faut en effet que le message vienne de la direction générale, et qu'il soit entendu par toute la ligne managériale.

Thierry Houver, d'Halifax Management, ce mode de fonctionnement nécessite des aptitudes spécifiques de la part des collaborateurs : écoute des besoins, évaluation de la qualité du service et anticipation des problèmes.

#### ► **Donnez aux collaborateurs des réflexes commerciaux**

Voici ce qu'il ne faut pas faire lorsqu'on parle de culture du résultat : laisser un technicien du service après-vente expliquer à un client que son téléviseur fonctionne très bien mais que c'est lui qui ne sait pas s'en servir. Pour éviter ce genre de situation, il faut aider chaque collaborateur à comprendre ce qu'un client est en droit d'attendre. Et à en tirer des conclusions pour sa propre activité. Le fameux technicien pourra, par exemple, s'appuyer sur une liste de questions prédéfinie, qui lui permettra de

donner la solution au client sans l'incriminer. Autre cas : avant d'envoyer une lettre comminatoire, un responsable des recouvrements se renseignera pour savoir s'il s'agit d'un incident isolé ou d'une habitude. Pour être intégrés par tous, ces réflexes commerciaux nécessitent des mises en situation, voire des formations. Selon Yvelise Lebon, directrice de l'unité marketing et ventes à la Cegos, il faut aussi que l'entreprise se donne les moyens humains nécessaires : qu'elle se dote de personnel pour appeler les clients au lieu de leur envoyer des courriers automatiques et qu'elle organise un réel suivi des dossiers.

#### ► **Instaurez des indicateurs de résultats chiffrés**

Ces changements de comportement sonnent pour vous comme une évidence ? Sachez que les ob-

tenir n'est pas si simple. Les actions de sensibilisation ne suffisent pas. Les managers ont aussi un rôle à jouer en mettant en place des indicateurs qui traduiront les actions des collaborateurs en résultats chiffrés (bénéfices, retour sur investissement ou, au contraire, dépassement de budget...).

Le respect des délais et des procédures, la qualité d'une réponse ou d'un service, tout peut être mesuré. La solution informatique proposée à un client est moins performante que prévu ? Une remise de 5% lui sera concédée. Un produit est parti de l'usine avec deux jours de retard ? Il faudra payer un surcoût à la société de livraison pour qu'elle réduise ses délais et livre le client à temps. Cette grille de lecture orientée «résultats» devrait faire évoluer les mentalités et par conséquent les pratiques de tous les salariés. ■ **Gaëlle Ginibrière**

#### PLUS D'INFOS

Formation pour techniciens à la relation client : deux jours, 1090 € HT ([www.cegos.fr](http://www.cegos.fr)).

"Etes-vous vraiment orienté clients ?" d'Hélène Lacroix-Sablayrolles, Dunod, 25,50 €.

#### À RETENIR

- Sensibilisez vos équipes à l'impact de leur activité sur le client.
- Déployez les moyens adéquats, en termes de formation notamment.
- Traduisez les actions des collaborateurs en résultats chiffrés.

Ingénieurs, comptables, informaticiens... Pour acquérir les bons réflexes, chacun, quel que soit son métier, doit s'inspirer du savoir-faire des vendeurs.

