



TRIBUNE

Olivier Bas

vice-président de
Havas Worldwide
Paris

Nous avons tous entendu un nombre incalculable de fois la phrase suivante: "Le client est au centre de nos préoccupations". Une déclaration qui ressemble parfois à un aveu d'impuissance. On a beau la répéter inlassablement, elle n'en devient pas pour autant une réalité. En effet, n'avons-nous pas, au nom de la qualité de service, détruit partiellement l'esprit de service qui fonde la satisfaction du client?

Plutôt que de consacrer une grande partie de notre temps à quantifier via des normes qualité, à mesurer via des enquêtes de satisfaction et à contrôler via des indicateurs qualité, ne faut-il pas consacrer plus d'énergie à entretenir, dans les équipes de vente, la volonté de rendre service?

Cette volonté de rendre service passe par la capacité des vendeurs à personnaliser la relation, à prendre les bonnes initiatives pour répondre aux demandes des clients et à faire preuve d'inventivité pour trouver les solutions qu'ils attendent.

Appliquer des standards et prendre des initiatives, voilà l'injonction paradoxale à laquelle sont confrontés de nombreux professionnels de la vente.

Mais l'initiative n'est pas un état, c'est un acte. Un commercial ne fera preuve d'initiative et d'inventivité que s'il décide spontanément de le faire. Une spontanéité qui n'est la conséquence d'aucune règle, d'aucune procédure, seulement le fruit de son envie. Son envie d'aller de l'avant, d'entreprendre, de se dépasser. Une envie qu'il ne faut pas confondre avec sa motivation. La motivation est fondée sur une recherche raisonnée d'un équilibre entre les efforts fournis et les gains obtenus au regard de ces efforts. L'envie, quant à elle, se nourrit d'émotions positives comme la fierté de ce que l'on accomplit, la satisfaction d'œuvrer à un projet utile, le plaisir de construire des relations professionnelles de qualité.

La motivation comme l'envie sont le moteur de la performance. La motivation fait l'objet de beaucoup

d'attention, l'envie est encore trop souvent négligée. C'est pour cela qu'il est utile de revisiter les fondamentaux du management des équipes commerciales et d'oublier l'idée que la performance n'est fondée que sur la récompense.

D'abord, il est salvateur que les managers ne soient plus considérés comme des contremaîtres en col blanc, mesurant sans relâche tout ce qui peut l'être, oubliant qu'il leur faut consacrer plus d'énergie et de temps à générer la performance qu'à l'évaluer. Autrement dit, des managers à nouveaux soucieux de l'essentiel: l'envie de leurs équipes.

Ensuite, il faut promouvoir la capacité des managers à faire profiter leurs équipes des expériences positives qu'elles vivent. Le travail au quotidien est plein de ces moments gratifiants qui procurent du plaisir si l'on y prête attention: la joie de trouver une solution à un problème complexe posé par un client, la satisfaction d'une discussion enrichissante entre experts, la fierté d'une réunion où chacun contribue à faire progresser un projet, le plaisir

d'une idée nouvelle qui a été adoptée par l'équipe. N'est-ce pas la qualité première d'un manager que d'apprendre à son équipe à savourer les petites victoires du quotidien et à transformer chaque difficulté en un défi stimulant?

Les managers ont le pouvoir de faire percevoir à leurs collaborateurs, au-delà des heurts, les bonheurs de leur vie professionnelle, à leur faire découvrir dans chaque situation professionnelle le bon côté des choses. Un management empathique qui fabrique de l'optimisme pour des commerciaux attentionnés, soucieux d'être serviables, capables de faire vivre une expérience enthousiasmante à leurs clients.

Oui, le plaisir et la performance sont faits pour s'entendre et le désir des clients dépend en grande partie de l'envie des commerciaux. ///



L'envie des commerciaux stimule le désir du client!

BIOGRAPHIE



Olivier Bas est vice-président de Havas Worldwide Paris. Il enseigne à la Sorbonne Nouvelle dans le cadre du Master II communication des institutions et des entreprises. Il a publié chez Dunod, *L'envie, une stratégie. Quand l'enthousiasme stimule la performance.*

