

RÉSEAUX DE DISTRIBUTION

Les habits neufs du directeur d'agence



ALICE LENÔTRE

Directeur adjoint de l'unité marketing et commerciale

Cegos

Formation des équipes, orchestration des techniques de vente transforment le directeur d'agence en véritable «coach» de ses collaborateurs.

DANS UN CONTEXTE DE structuration des réseaux de distribution en fonction des potentiels clients, on attend de l'ensemble du personnel d'agence d'être tourné vers la vente et le service. Le rôle du directeur d'agence est désormais celui d'un véritable «chef d'orchestre». Formation des équipes, accompagnement des chargés de clientèle lors de la mise en œuvre des actions commerciales, apprentissage de la vente à de nouvelles populations, (guichets, *back-office*) transforment le métier traditionnel du directeur d'agence. Il est aujourd'hui un véritable organisateur de l'activité commerciale qui doit savoir aider les chargés de clientèle à orienter leur temps commercial vers les actions les plus porteuses.

DU MANAGER AU COACH

Le rôle traditionnel du «banquier», reconnu pour sa capacité à évaluer le risque et à entretenir la relation avec les grands clients de l'agence, laisse progressivement

place à celui de directeur *coach*. Dans ces nouvelles missions d'animation des ventes, on attend donc aussi du directeur d'agence des qualités de formation et de motivation des équipes.

La première compétence du directeur-*coach* est de pouvoir identifier les «leviers» de progrès par une évaluation des décalages entre une performance idéale et la situation réelle. Et ceci au niveau de chaque chargé de clientèle.

Ces décalages s'analysent en termes d'expérience, de connaissances techniques et de savoir-faire. Le *coach* sait analyser le comportement commercial de chacun de ses chargés de clientèle et apprécier ses méthodes, ses outils de vente et son savoir être. Mais cela suppose également de sa part une grande capacité d'écoute vis-à-vis de ses collaborateurs. L'objectif étant d'identifier avec chacun d'entre eux la perception qu'ils ont de ces décalages et de les inciter à se responsabiliser puis à progresser.

Trop de directeurs d'agence raisonnent, s'agissant de «défaillances» de leurs chargés de clientèle de manière générale. Par exemple, tel chargé de clientèle ne sait pas négocier les conditions. Un véritable *coach* va rechercher le décalage précis à corriger. S'agit-il d'un manque de préparation de ses négociations ? Ne sait-il pas justifier une différence de taux face au client ? A-t-il des difficultés à limiter les efforts consentis au client ? Seule l'observation sur le terrain puis l'écoute de la perception qu'il a de ses difficultés à négocier permettent d'identifier dans le détail les «leviers» à utiliser pour le faire progresser dans ses négociations.

ÉLABORER UN PLAN DE PROGRÈS

Une fois les éléments du décalage ciblés, la seconde mission du directeur-*coach* est de convenir avec chaque chargé de clientèle, d'objectifs précis de progrès à atteindre. L'établissement de ce plan

de progrès s'accompagne de différentes actions de *coaching* telles que l'entraînement individuel ou collectif, le travail en binôme, l'accompagnement, la délégation et la formation.

L'adaptation du moyen choisi à la situation et la maîtrise de la méthode par le *coach* sont bien sûr les facteurs clés de succès de l'action de *coaching*. Cela suppose pour les directeurs d'agence de maîtriser de nouvelles compétences et d'inscrire ces actions dans le temps, dans une perspective de progression des chargés de clientèle.

DES RÉSISTANCES DE NATURE OPÉRATIONNELLES ET PSYCHOLOGIQUES

Les directeurs d'agence ont été jusqu'à présent peu préparés à jouer le rôle de *coach*. Même s'ils sont eux-mêmes de bons commerciaux, leurs connaissances restent très empiriques. Ils ne maîtrisent pas toujours les méthodes qui leur permettraient de transmettre leur savoir-faire ou de discerner les points de détails qui amélioreraient

la performance de leurs collaborateurs. Les difficultés apparaissent notamment lorsqu'il s'agit d'apporter un conseil méthodologique personnalisé, adapté à chaque profil de chargé de clientèle.

Les méthodes de *coaching* telles que la mise en œuvre d'entraînements collectifs ou individuels, les accompagnements-perfectionnements sont encore peu connues des directeurs d'agence. Et lorsqu'ils les mettent en œuvre, ce n'est pas en tant qu'observateurs qu'ils se positionnent mais plutôt en appui hiérarchique. Par exemple, lors d'un entretien client, le directeur d'agence apportera à son collaborateur un soutien technique pour compléter sa prestation. Et ce n'est que très rarement qu'il émettra des conseils opérationnels. Cette attitude s'explique en partie par une sorte de complexe que développent les directeurs d'agence vis-à-vis de leur profil. Avant tout gestionnaires et hommes d'entreprise, ils ne s'autorisent pas à orienter et *coacher* des collaborateurs souvent techniquement plus pointus. Notam-

ment, dans le domaine de la gestion de patrimoine.

De façon générale, il existe encore énormément de réticences psychologiques dans l'adoption de ces méthodes de *coaching*. La responsabilisation croissante des collaborateurs, la transformation partielle de leur métier sont encore

“ Le directeur-coach sait apprécier le comportement commercial et le faire progresser. ”

mal acceptées des directeurs d'agence. L'état des «pratiques de *coaching*» en témoigne. L'étude conduite par Cegos montre que les directeurs d'agence expriment un niveau d'activité très pauvre dans ce domaine. L'accompagnement en entretien est encore peu répandu avec 19 entretiens en moyenne annuelle par manager. Les actions collectives ne sont pas plus pratiquées : en moyenne à peine trois ...

Chargés de clientèle et directeurs d'agence jugent les actions de coaching

■ La valeur ajoutée du management est peu reconnue

- 78 % des managers considèrent que leurs propres conseils participent à l'évolution de leurs collaborateurs, seuls 39 % des commerciaux citent les conseils de leur hiérarchie comme source de progrès.
- Si les directeurs ne se font guère d'illusion sur l'efficacité de leurs actions de *coaching* et ne sont que 20 % à être satisfaits de l'impact de leurs

accompagnements en clientèle et de leurs réunions... les chargés de clientèle se montrent encore plus sévères en étant seulement 10 % à les considérer comme efficaces. D'ailleurs, ils considèrent que c'est d'abord le partage d'expérience et les stages de formation qui les font progresser. Ces résultats démontrent qu'il existe une vraie attente des chargés de clientèle vis-à-vis de leur manager.

■ Une perception très relationnelle de la vente

- Fidélisation, conseil, qualité de service sont les missions les plus fréquemment citées par les commerciaux et par leurs managers.
- La relation de confiance est considérée comme le premier critère de choix du client.
- Le sens du contact et l'écoute sont les qualités les plus souvent plébiscitées. En revanche, la volonté de l'emporter et la ténacité viennent très loin dans

les critères de succès.

- Un cercle vertueux «résultats-motivation»
- 63 % des «meilleurs» chargés de clientèle se déclarent tout à fait motivés, contre 28 % seulement pour l'ensemble des chargés de clientèle interrogés.
- Les managers commerciaux évaluent sévèrement la motivation de leurs collaborateurs : seuls 15 % des managers estiment que leurs commerciaux sont motivés.

Ressources humaines

entraînements en équipe sont organisés par an. Les entretiens individuels sont également peu fréquents : seul un manager sur quatre voit chaque chargé de clientèle plus de cinq fois par an en entretien individuel, et 40 % des managers avouent conduire seulement un ou deux entretiens individuels par an avec chaque collaborateur.

INTÉGRER LES MÉTHODES DE COACHING

Au-delà de ces réticences psychologiques, l'apprentissage progressif de ce nouveau profil supposera que l'on apporte au directeur d'agence des méthodes et des outils pratiques de *coaching*. Cette formation devrait se construire sur deux axes :

■ la première étape consistera à préparer le directeur d'agence aux méthodes basiques du *coaching* : entraînements individuels, entraînements collectifs, préparation d'un entretien client avec un collaborateur, analyse et «débrie» d'en-

tretien de vente, diagnostic des compétences, négociation d'un plan de perfectionnement avec un collaborateur, entretien pour faire le point...

■ l'autre apprentissage sera celui des outils indispensables à la mise en œuvre des actions de *coaching*.

Les directeurs doivent disposer d'outils simples et concrets tels que : grilles de perfectionnement, grilles d'analyse d'entretiens clients, guides d'entretien pour débriefer un entretien, guides d'entretien pour faire le point, structure de plan de perfectionnement.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

L'apport d'une méthodologie ne suffit pas. Le changement passe également souvent aussi par une refonte de l'architecture générale

de l'organisation et des logiques de reconnaissance et d'évaluation supposant d'impliquer le management des réseaux à son plus haut niveau.

Ensuite, le management direct

“ 40 % des managers avouent conduire seulement un ou deux entretiens individuels par an. ”

des directeurs d'agence doit lui-même se conduire en *coach* vis-à-vis des directeurs d'agence et les accompagner dans le changement de leurs pratiques, cela suppose de sa part une adaptation de leurs pratiques de management au nouveau modèle. Il s'agit de «*coacher les coaches*».

Enfin, le dispositif doit s'accompagner d'une communication claire sur le nouveau rôle des directeurs d'agence, il s'agit bien d'accompagner un changement culturel qui vise à mettre le «Comment ?» au service du «Combien ?».

Comprendre la motivation des chargés de clientèle : une dimension incontournable du coaching

Qu'est-ce qui motive le plus les chargés de clientèle dans leur poste actuel ?	Réponses des chargés de clientèle	Réponses des managers
La relation client	55 %	7 %
La satisfaction du client	20 %	20 %
L'ambiance de l'agence, l'esprit d'équipe	11 %	18 %
La diversité des tâches	11 %	2 %
L'atteinte des objectifs, les résultats	8 %	13 %
Le conseil au client	8 %	2 %
L'autonomie	7 %	2 %
La vente	6 %	11 %
L'absence de routine	6 %	-
Le commissionnement	4 %	33 %
La reconnaissance	4 %	35 %
L'enrichissement personnel	4 %	13 %
Le challenge	4 %	5 %
La prospection	4 %	-
L'évolution de carrière	3 %	13 %
La valeur ajoutée du management	3 %	24 %

NB : plusieurs réponses possibles.

Les managers expriment une vision très décalée des facteurs clés de motivation de leurs équipes. Et jugent avec optimisme leur disponibilité : s'ils sont 40 % à s'estimer disponibles pour leurs équipes, seul 1 chargé de clientèle sur 5 partage cette perception