

# La chasse aux trésors

## Déceler au sein de l'organisation

le «must» du savoir-faire et l'ériger en modèle de réussite auprès de l'ensemble des collaborateurs. Tels sont les fondements du «knowledge management» qui, en valorisant le capital commun de l'entreprise, entretient aussi bien la participation des salariés que leur enrichissement mutuel.

MICHEL GARATIN  
Directeur de comptes  
CEGOS

**P**OUR AMÉLIORER LES PERFORMANCES de leurs réseaux, les banques ont fortement investi et continuent d'investir dans des formations aux techniques de vente. Ces formations qui traitent avant tout de connaissances génériques permettent de structurer et d'harmoniser les pratiques commerciales des personnels de front-office, d'optimiser les comportements et méthodes de vente en face à face et d'accélérer la montée en puissance de nouveaux chargés de clientèle. En revanche, elles manquent parfois de «réalisme» aux yeux des équipes en ce sens qu'elles ne répondent pas tout à fait aux contraintes du terrain. Pour ajouter à cette difficulté, certains conseillers déplorent le manque de cohérence des techniques de vente préconisées dans les différents séminaires qu'ils ont pu suivre.

Comment capitaliser sur les avantages de la formation commerciale tout en gommant certains inconvénients ?

### DES «PÉPITES» DE SAVOIR-FAIRE

Nous savons tous que la performance existe au cœur même des réseaux. La rapidité et la précision des systèmes d'information permettent aujourd'hui de repérer aisément les foyers de performance. Mais trop souvent les performances sont extrêmement inégales et dispersées.

Doit-on pour autant en déduire qu'il y a de bons chargés de clientèle d'un côté, compétents et motivés et de l'autre des collaborateurs qui n'ont pas toutes ces qualités ?

Notre expérience nous prouve que les savoir-faire ne sont pas suffisamment exploités et partagés et c'est en grande partie pour cette raison que les performances sont inégales. Il est donc urgent de déclencher l'extraction, la formalisation et l'appropriation des bonnes pratiques commerciales pratiquées dans vos réseaux.

Bien sûr, certaines banques ont déjà pris l'initiative d'aller interroger leurs «champions» afin de découvrir les détails qui, sur le terrain, font la différence. Les résultats s'avèrent assez peu probants. En effet, il n'est pas évident pour ces collaborateurs d'explicitier ce qu'ils font de plus, de mieux ou de différent et les informations qu'ils donnent ne font pas apparaître immédiatement leur valeur ajoutée. Des «pépites» s'y cachent peut-être mais il est difficile de les repérer au premier coup d'œil.

### EXTRAIRE, MODÉLISER ET DIFFUSER LES BONNES PRATIQUES COMMERCIALES

Dans toute entreprise, dans toute organisation, il existe un gisement de valeur sous-exploité, un capital à valoriser. Il s'agit de l'ensemble des connaissances, des savoirs et des savoir-faire détenus individuellement et collectivement. Le *knowledge management* ou management des connaissances, a pour vocation de faire émerger cette intelligence commune, immatérielle mais réelle, par le partage et la mise en commun des connaissances.

S'agissant d'un domaine difficile à quantifier ou à mesurer, l'approche doit être rigoureuse et conduite selon une méthodologie fiable et éprouvée.

Le *knowledge management* crée de la valeur de multiples façons en augmentant la qualité, la productivité et l'innovation. Il constitue aussi les fondations de toute démarche d'entreprise apprenante, rendant l'organisation plus réactive à l'accélération des changements tout en renforçant la motivation quotidienne des équipes.

“Les savoir-faire ne sont pas suffisamment exploités et partagés et c'est en grande partie la raison de performances inégales.”

Cette expertise est aujourd'hui parfaitement adaptée aux services et permet notamment d'extraire, de modéliser et de diffuser les meilleures pratiques commerciales. En mobilisant l'ensemble des acteurs commerciaux autour de cette volonté de participation, d'utilisation et d'enrichissement permanent de ce capital commun, le management des connaissances permet de valoriser les collaborateurs et de renforcer la culture d'entreprise.

#### L'ÉMULATION DE LA PARTICIPATION

Les savoir-faire de vente des réseaux représentent donc un trésor à dévoiler, à mettre en commun et à faire fructifier. En mettant en œuvre une démarche de management des connaissances, les banques visent l'accélération de leurs ventes et de leurs résultats tout en mobilisant et valorisant les équipes au sein des agences. Il s'agit en effet de favoriser le partage, en permettant à chacun de proposer ses bonnes pratiques : ses outils, ses méthodes... C'est une approche dynamique : le dispositif et les outils

s'enrichiront au fur et à mesure, grâce aux contributions de chacun.

Il ne s'agit pas de «normaliser» les pratiques ni de créer de nouvelles procédures. Il n'est pas non plus question de créer une «compétition». Parlons plutôt d'émulation : chacun apprend des autres dans le cadre d'une démarche participative et non *top down*.

En conclusion, nous avons la conviction que le management des connaissances peut être un formidable levier pour accélérer les ventes, revaloriser les équipes de front-office et donc améliorer de façon tangible la performance commerciale. En mettant en place une démarche de *knowledge management*, préalablement ou en parallèle à la démultiplication d'une formation à la vente, les banques assurent la mobilisation des équipes, enrichissent et personnalisent leurs méthodes de vente et enfin facilitent l'appropriation et la mise en œuvre des meilleures pratiques commerciales. ■

### Quelles sont les principales étapes de la démarche ?

1. Élaborer la méthode de recueil des bonnes pratiques commerciales et le dispositif de déploiement.
2. Réaliser le recueil des bonnes pratiques (interviews, méthode CYGMA®).
3. Formaliser et structurer la restitution pour disposer de bonnes pratiques immédiatement et réellement exploitables.
4. Préparer la diffusion (intranet, e-learning, forum...).
5. Permettre l'appropriation.
6. Mettre en place le dispositif rendant permanent et culturel la capture et le partage des nouvelles bonnes pratiques.