

Date : 30/05/11

RH, commerciaux et performance



La dernière soirée organisée par l' **Agora** des responsables RH et de la formation s'est tenue autour du thème : "RH et commerciaux, regards croisés pour une quête commune : la performance des équipes". Pour en parler, l'association a invité Frédéric Oglietti, **DRH** chez Nature et découvertes, et Jean-Pierre Da Silva, directeur commercial de la même enseigne.

« Lorsque l'on demande aux RH comment ils voient les commerciaux, voilà l'image qui ressort », commence Frédéric Oglietti, montrant l'image d'un homme vêtu d'une cape rouge sur le dos, tenant un attaché-case noir dans une main et levant l'autre vers le ciel, tel Superman en vol. Il poursuit : « A l'inverse, lorsque l'on demande aux commerciaux leur vision des RH, voilà le résultat. » Celui-ci passe alors l'image d'une femme, au bord de la dépression, derrière un bureau jonché de dossiers empilés. Lorsque la question est posée aux mêmes interlocuteurs pour leur propre profession, les commerciaux désignent une pyramide humaine et les RH des hommes et des femmes de toutes nationalités, échangeant devant un ordinateur.

Le DRH commente : « Ce qui nous différencie, c'est le rapport au temps. Il y a un temps commercial, qui réclame une certaine réactivité, au regard d'objectifs, et il y a le temps de l'humain. » Et d'illustrer ses propos : « Lorsqu'un directeur commercial vient nous voir pour résoudre un problème avec un collaborateur, il lui faut une solution dans la semaine. En réponse, nous lui demandons ce qu'il a dans son dossier. La plupart du temps, vous risquez d'observer un long silence. Là, on ne se comprend plus... » Toute la difficulté consiste donc à conjuguer ces visions et ce rapport au temps différents, pour atteindre un même objectif : la performance.

Investir dans le temps

Évaluation du site

Ce site diffuse l'actualité du monde du recrutement, et des ressources humaines, en général, sous forme de brèves, d'interviews, ou d'articles parfois plus longs.

Cible
Professionnelle

Dynamisme* : 6

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Pour obtenir des résultats, Nature et Découvertes a dégagé trois principes qui reposent sur une idée centrale : travailler ensemble. Ces trois principes sont la co-construction (le service commercial représenté par ses 8 directeurs régionaux, la DRH et les partenaires), la co-animation (avec les directeurs commerciaux qui jouent le rôle de formateurs, avec les partenaires et les RH) et la durée. « Il faut savoir investir dans le temps », appuie le DRH. Une méthode qui s'est traduite par des actions. « En 2006, nous avons ainsi construits des modules de formation à destination des directeurs régionaux, explique Frédéric Oglietti. En 2007, nous avons lancé l'animation des modules de management et les entretiens d'appréciation. En 2008, nous avons fait évoluer ces modules, avec une nouvelle co-construction et co-animation. En 2009, nous avons ajouté un module management et conseil des prud'hommes, pour aider les managers à ne pas aller à la rupture avec leurs collaborateurs. Et en 2010, nous avons lancé la semaine du coaching de la vente. » En parallèle, le service commercial et la DRH ont lancé 4 revues d'équipes par an, une rencontre annuelle pour la revue des rémunérations, présentée de façon commune lors du séminaire des cadres.

Des solutions constructives

Pour Jean-pierre Da Silva, ce mode de fonctionnement présente de nombreux avantages. Il relève : « Ce travail côte à côte nous permet d'avoir le regard de quelqu'un d'extérieur avec une vision globale qui apporte de la cohérence entre les différentes régions sur les conditions salariales, par exemple. Lorsque l'on passe à côté de quelque chose, cela nous permet de revenir sur le sujet de l'humain, de la formation... Lorsqu'il y a des tensions sur le terrain, le RH représente une porte d'écoute pour nos encadrants et nos équipes. Ce mode de fonctionnement nous aide à trouver des solutions constructives sans entrer dans le conflit. C'est un garde-fou dans les deux sens, car nous pouvons aussi exprimer nos besoins, nos envies. »

Et en termes de résultats ? « Le fait que les directeurs régionaux soient formateurs et participent à l'élaboration de programmes de formation enrichit leur fonction, leur métier et leur donne dans leur quotidien des atouts complémentaires pour animer leurs équipes », répond le directeur commercial. Par ailleurs, les contentieux aux Prud'hommes sont passés de 13 % à 5 % entre 2006 et 2010 et le turnover de 27,3 % à 16,4 % sur la même période. L'enseigne est également devenue la 6^e préférée des Français (étude OC&C 2010). Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes.

Brice Ancelin

Crédits photo : Fotolia.com