

 Imprimer | [Retour](#)



[Voir sa fiche](#)

[Sur le terrain > Management](#)

Stress et relation commerciale, faut-il se résigner ?

Par Philippe Tramond, 18/02/2011

De la stimulation productive au stress, il n'y a qu'un pas rapidement franchi. Quels sont les principaux facteurs de cette montée du stress ? Peut-on le gérer pour en éviter les conséquences néfastes ? Comment rester compétitif et commercialement efficace ?

Thème d'expertise : Management commercial .

Sans aller jusqu'aux gestes désespérés qui ont été médiatisés ces derniers mois, le stress en entreprise prend une place de plus en plus importante dans notre société. Il est notamment favorisé par des changements d'organisation d'entreprise qui, sur l'autel de la performance économique, oublient bien souvent que le facteur humain en reste le principal moteur.

La compétitivité des entreprises est devenue une donnée clé et les indicateurs de productivité ont petit à petit pris une place de plus en plus importante dans le pilotage de la performance.

Malheureusement, ces outils de gestion, aussi importants soient-ils pour le pilotage de l'entreprise, ont supplanté les relations humaines. A cette tendance inéluctable, il faut ajouter qu'avec le temps, le règne du toujours plus avec moins de moyens est devenu une règle quasi absolue, et cela à tous les niveaux de l'entreprise, de la production à la vente, quel que soit le secteur, des produits aux services. Ces évolutions génèrent un stress à tous les niveaux, bien souvent du haut vers le bas, des dirigeants vers le terrain, avec en général une amplification – si ce n'est des responsabilités, du moins de l'intensité – au fil de la descente dans les échelons hiérarchiques.

Les yeux rivés sur les indicateurs de performance et les chiffres, chacun en oublie l'essentiel, la relation humaine. Ceci est d'autant plus vrai si l'on considère le maillon commercial d'une entreprise, car ce sont les ventes qui permettent au reste de l'entreprise de tourner ; elles sont les poumons de l'activité.

Or bien souvent, les chiffres ont également pris le pouvoir au niveau des commerciaux, dont une bonne part variable de la rémunération est basée sur le nombre de ventes et qui, pour cette raison et parce qu'ils doivent couvrir des zones de plus en plus importantes, en oublient l'essentiel de ce qui fait leur travail, les relations humaines, et par conséquent ont de plus en plus de mal à remplir des objectifs toujours plus ambitieux.

Malgré la noirceur du tableau, il n'y a pas de fatalisme à cette spirale négative.

Remettre l'humain au cœur du processus commercial

Pour lutter contre le stress, il faut avant tout pouvoir en identifier sa provenance. Qu'il soit dû à une surcharge de travail, un harcèlement, une recherche de compétitivité, voire à des raisons personnelles, il faut savoir à la fois gérer son stress et être conscient de celui que l'on transmet aux autres, en l'occurrence ses subalternes.

Intéressons-nous ici au stress lié à des objectifs commerciaux qui semblent inatteignables. D'emblée, il est quasi certain que toute l'attention des commerciaux sera tournée vers les chiffres de ventes. Cela peut être d'autant plus dommageable que, bien entendu,

les commerciaux ne sont pas des individus isolés et que les équipes parlent entre elles ; un esprit préjudiciable à l'ensemble de l'entreprise peut alors s'instaurer du fait même de certaines disparités, jalousies, compétition entre eux, etc.

Bien entendu, la compétition peut être stimulante. Mais si elle est gouvernée par les chiffres sans être portée par des valeurs humaines, elle peut rapidement devenir inefficace, contreproductive et générer du stress.

Afin de passer d'un cercle vicieux à la création d'un cercle vertueux, un traitement en profondeur est indispensable. Bien souvent, cela nécessite un bouleversement culturel. Comme chaque révolution, il faut y aller progressivement et généralement commencer par un travail en amont sur le positionnement des responsables par rapport à leurs équipes, en mettant en place une stratégie de leadership du changement et de management des personnes.

La relation 180° - « Comment suis-je perçu par mes commerciaux et par ma hiérarchie ? Quelles sont mes compétences / forces / faiblesses ? » - permet aux responsables des ventes de réaliser un travail préalable et d'être à l'écoute de l'autre. Ils pourront apporter de la valeur ajoutée et faire en sorte que le vendeur s'améliore.

Ensuite, il faut construire des plans commerciaux efficaces, soit en améliorant l'exploitation des outils existants, soit en en créant de nouveaux ; cela passe souvent par le développement d'outils de communication interne et l'allègement des tableaux de pilotage...

Enfin, développer des valeurs humaines fortes basées sur le respect, l'engagement, l'esprit d'équipe, la créativité et l'ouverture, permettra aux équipes commerciales de reprendre le contact humain avec leurs clients et de redonner du sens à leur fantastique métier, les rendant plus efficaces, non pas de façon poussée, mais de manière induite, naturelle.

Présentation
Tous les experts
Tous les thèmes
Nous rejoindre

[Retour haut de page](#)

A lire aussi sur le thème «Sur le terrain»

A lire aussi sur le thème «Management»



TÉLÉCHARGEZ VOS DOSSIERS ICI