

**« L'intelligence relationnelle au service de la reconquête »
Par Antoine BEBE, PDG & Fondateur de HUB Consulting**

Contexte : En cette période de crise mondiale, toutes les entreprises portent leurs efforts sur la conquête, ne serait-ce que pour survivre à ces temps incertains avant un retour à meilleure fortune.

Ecouter, mieux servir et générer la satisfaction Clients, tout ceci n'est pas inné. Il faut comprendre le prospect ou client potentiel, gérer ses propres émotions et s'adapter à celles d'autrui.

Dès lors, tant en conquête de prospects, qu'en reconquête de Clients, pour séduire à nouveau des clients déçus ou en colère, l'intelligence relationnelle est un facteur clef de succès.

Mais comment la définir, en maîtriser les tenants et aboutissants, quelle méthodologie suivre, quels en sont les bénéfices ? Autant de questions auxquelles répond Antoine Bebe, Dirigeant Fondateur de HUB consulting.

Intelligence relationnelle : définition et éthique

La définition que je propose de l'intelligence relationnelle est :

- 1- Comprendre les autres et les interactions humaines de manière à s'adapter à une situation,
- 2- Prendre des décisions bonnes pour soi et pour les autres
- 3- Interagir avec fluidité, efficacité et sagesse.

Comme le rappelle Daniel Goleman dans son livre sur l'intelligence relationnelle, le premier à employer l'expression en 1920 est Edward Thorndike, psychologue de l'université de Columbia et créateur du fameux test de Q.I. Thorndike définit alors l'intelligence relationnelle comme « la capacité de comprendre et de manœuvrer les hommes et les femmes ». A cette description exclusivement technique, il en ajoute une deuxième, fondée elle sur un système de valeurs : « agir avec sagesse dans les relations humaines ».

Au cœur de l'influence se pose en effet la question éthique. Dès que je me trouve dans le même système qu'une autre personne, je ne peux pas ne pas l'influencer. Les négociateurs connaissent bien le pouvoir du silence, qui permet d'arracher une décision alors même que rien n'est dit. Il n'y a intelligence relationnelle que lorsque je pose un cadre éthique à la relation, que je prends pleinement en compte l'intérêt de l'autre, et que je suis conscient de l'impact de mon pouvoir d'influence sur l'autre et plus largement pour toutes les parties prenantes.

Intelligence relationnelle et reconquête client

L'intelligence relationnelle constitue un levier clé de réussite pour les personnes exerçant des métiers relationnels, qu'il s'agisse de métiers commerciaux, de négociation, d'interface avec le grand public, ou de métiers d'accompagnement des personnes.

Elle me paraît indispensable pour gérer des clients mécontents ou les reconquérir, tout simplement parce qu'à ces moments, la qualité de ce que vous proposez ne suffit plus. L'intelligence relationnelle sera à l'œuvre pour apaiser le client, pour lui faire ressentir que son mécontentement est vraiment compris, et bien sûr pour renouer une relation qui sera d'abord interpersonnelle avant d'être commerciale.

Dans ces situations délicates ou tendues où la relation commerciale est distendue, où la communication est difficile, ou un conflit peut se déclencher, vous vous trouvez dans l'obligation de prendre en compte les besoins de votre interlocuteur, non pas de votre point de vue, mais du point de vue de l'autre. Je rencontre souvent des personnes dans de telles situations, qui décodent les besoins du client et analysent le mécontentement de celui-ci. Mais ce faisant, elles n'expérimentent pas ce que leur interlocuteur vit. Car lorsque vous vous mettez vraiment à la place du client, dans ses chaussures à lui, la première chose que vous voyez, entendez ou ressentez, c'est par exemple « ce commercial qui ne comprend pas mes besoins et dont le comportement stéréotypé ne fait qu'accroître mon agacement ». Ce n'est qu'en vivant une partie de l'expérience du client qu'il est possible de l'accompagner dans la gestion de ses émotions négatives, de ses frustrations, puis de lui faire envisager d'autres possibles. Alors seulement, je pourrai proposer d'autres perceptions et d'autres usages des produits, des services ou de la marque que je défends. Bien sûr, pour y arriver, je devrai également comprendre et gérer mes propres émotions car cela aura un fort impact sur ma capacité à établir un lien différent avec le client.

Développer son intelligence relationnelle :

Il est tout à fait possible de développer son intelligence émotionnelle et son intelligence relationnelle. Comme pour la musique, cela passe par l'entraînement. En entreprise, les entraînements peuvent prendre la forme de formations, ateliers, jeux de rôles et simulations, le plus souvent en petits groupes. La démarche peut intégrer un accompagnement individuel sous forme de coaching.

Ce qui peut dérouter certains, c'est que cela ne prend pas la forme de protocoles à appliquer systématiquement. La reconquête d'un client par l'intelligence relationnelle tient avant tout de la découverte et de l'intégration d'une démarche qui passe par la transformation de la représentation que l'on a de soi, de l'autre et de l'interaction. Bien sûr, une telle approche s'appuie aussi sur des savoir-faire techniques, des outils comportementaux et la pratique de différents modèles relationnels.

La démarche implique écoute, créativité et potentiellement une remise en cause de ses propres représentations. Au cœur de l'intelligence émotionnelle se trouve la capacité à s'adapter à son interlocuteur. Cela est sensiblement différent des techniques de gestion des plaintes ou des mécontentements qui sont fondées sur le traitement scénarisé de situations classiques, et dont l'écueil est de robotiser les relations, ... et les commerciaux qui les utilisent. J'ai tendance à considérer que les scripts, dont la trame peut être très utile car elle marque des étapes d'une relation, vont aussi à l'encontre de cette relation par leur nature standardisée qui fait fi de la spécificité de l'interlocuteur, de sa situation et de sa sensibilité. On pourrait dire que les scripts sont à l'intelligence relationnelle ce que les gammes musicales sont au récital, une technique dont il faut vite se détacher sous peine de mettre à mal son auditoire.

Je constate que l'environnement économique difficile s'accompagne de fortes tensions dans les relations professionnelles tant commerciales, qu'au sein des équipes. Le niveau d'agressivité et de violence psychique, voir physique atteint des niveaux inquiétants. La pression des résultats et du très court terme sont prédominants. Paradoxalement, s'intéresser aux personnes autant qu'aux résultats va améliorer la performance. Les effets sont bénéfiques pour la motivation des commerciaux qui découvrent des manières plus fluides, plus agréables et aussi plus efficaces de gérer les situations difficiles. Ils le sont également pour les clients qui profitent de relations apaisées avec les commerciaux. Mais pour s'orienter dans cette voie, certains managers doivent accepter d'imaginer qu'il y a d'autres options au moins aussi efficaces que la violence relationnelle.

Quels sont les différents modes relationnels ?

De manière simplificatrice, il y a deux grands types de relation commerciale : la relation « agentique » et la relation « collaborative ». Pour la première, l'autre ne constitue qu'un objet ou un moyen pour atteindre ses propres objectifs. Dans la deuxième, l'autre est considéré comme une personne non réductible à la simple fonction commerciale qu'il représente.

Si je ne me préoccupe que de mes propres intérêts matériels à court terme, je transforme l'autre en simple agent matériel de ma réussite et ne me préoccupe pas des conséquences éventuellement néfastes pour l'autre. L'expérience montre que le résultat au niveau de système peut vite devenir catastrophique, tant d'un point de vue humain qu'économique. Et comme je fais partie du système, les suites peuvent être lourdes pour moi aussi, même si, dans un premier temps j'ai pu croire que j'y « gagnais ». La crise des « sub primes » démontre bien que lorsque l'on vend un produit financier sans se préoccuper des conséquences pour un client qui ne pourra pas rembourser, à terme je lui fais perdre son logement, puis il m'entraîne dans sa chute, ainsi que tout le système économique.

Comment profiler ses interlocuteurs en amont d'une phase de négociation ou de vente ?

Je préfère une approche individuelle qui vise à comprendre les motivations de l'interlocuteur et ses comportements dans un contexte donné. Lorsqu'il s'agit de reconquête d'un client mécontent voire agressif, détecter des dynamiques relationnelles sera particulièrement efficace. Cette approche peut être complétée par des hypothèses sur le style relationnel prédominant de l'interlocuteur que celui-ci pourra manifester sous stress. Des outils comme la Process Com inventée par Taïbi Kahler peuvent alors trouver toute leur utilité.

Quelles sont les erreurs qui nuisent à la conquête en termes d'intelligence relationnelle ?

L'intelligence relationnelle passe par la capacité à intégrer différents points de vue : le mien, celui de l'autre, et celui de l'observateur extérieur qui comprend la dynamique relationnelle entre moi et l'autre. Il y a trois types d'erreurs fréquemment rencontrées. Je ne me préoccupe que de mes objectifs de vente, donc de moi, et j'en viens à oublier les besoins du client. Je suis tellement à l'écoute du client que j'en oublie mes objectifs. Je ne prends pas le recul suffisant, surtout en phase relationnelle difficile ou stressante, j'absorbe les émotions négatives du client, et j'en perds ma capacité à piloter la relation.

De manière générale, l'intelligence relationnelle prend tout son sens dans la réalité des interactions. Le mieux est de la pratiquer. Et comme pour toute sagesse, il n'y a pas de limite à l'apprentissage.

Etude de cas :

➤ Le pitch :

Une chaîne d'hôtel de luxe décide d'entraîner ses équipes à l'intelligence relationnelle pour mieux gérer des clients fragilisés par la crise économique et dont certains expriment leur insatisfaction éventuelle par des comportements agressifs. Le dispositif vise à la fois à protéger les équipes des hôtels de la violence de ces clients, et à renforcer la valeur ajoutée aux moments de tensions dans la relation commerciale.

➤ Le contexte :

Une chaîne d'hôtels de luxe habituée à une clientèle internationale exigeante souhaite que ses équipes en contact avec les clients (commerciaux, réception, gouvernantes, serveurs, concierges ...) puissent mieux gérer

des situations avec des clients très difficiles. Une série d'entretiens avec les équipes a permis d'identifier les situations vécues les plus fréquentes, parmi lesquelles ces trois catégories :

- Le client est mécontent parce que sa demande n'est pas satisfaite, alors qu'il est matériellement impossible d'y répondre, par exemple une demande de réservation pour une suite ou bien une chambre avec vue qui n'est plus disponible.
- Le client manifeste son mécontentement voire son agressivité parce que la prestation ne se déroule pas comme il l'imaginait, le plus souvent pour des raisons de perceptions interculturelles.
- Des personnes qui arrivent à l'hôtel avec un fort niveau de stress ou de frustration accumulés et qui déversent soudainement toute leur agressivité sur une personne de l'hôtel qui n'y est pour rien. Avec la crise économique, ce scénario devient malheureusement de plus en plus fréquent, certains compensant leur perte de pouvoir économique (et la virilité que cela peut représenter pour certains) par une violence verbale et psychique à l'encontre des personnes de l'hôtel à leur service.

La direction des Ressources Humaines et la Direction de la Formation ont bien identifié qu'une formation « classique » au marketing relationnel, aux techniques commerciales ou bien à la gestion des mécontentements ne saurait suffire. Ils optent pour un programme sur mesure d'entraînement à l'intelligence relationnelle.

➤ **Le programme :**

Un programme de deux jours est construit, qui comporte notamment :

- De « l'aïkido mental » (je dois l'expression à Stephan Gilligan) pour éviter d'être affecté par l'agression et conserver tous ses moyens pour piloter la relation,
- La découverte que chacun perçoit le monde différemment, puis l'entraînement à décoder l'expérience cognitive, les motivations et les faiblesses du client agressif.
- Une compréhension des différents niveaux de conflits et les moyens spécifiques pour gérer
- L'usage de l'influence pour apaiser le client et la relation
- Des techniques de communication pour influencer la perception du client et transformer ce levier en création de valeur pour le client et pour l'hôtel.

Les différents métiers sont mélangés dans les groupes d'entraînements, ce qui permet de travailler sur de multiples situations vécues par les participants. Cette diversité permet également de mieux se rendre compte, qu'en matière d'intelligence relationnelle, la dynamique est souvent beaucoup plus importante que le contenu de l'échange.

Ce qui a permis la réussite de ce programme, c'est l'engagement véritable de la chaîne d'hôtels auprès de ses équipes. Les participants ont très vite compris que le programme était d'abord conçu pour eux, pour leur permettre de mieux vivre ces situations complexes, et qu'il ne s'agissait pas d'un programme uniquement orienté vers la satisfaction client, et dont ils ne seraient que les leviers. Il était évident pour la Direction, comme pour les équipes, que certains comportements de clients sont inacceptables et ne doivent être tolérés. En même temps, perdre ces clients serait évidemment préjudiciable pour l'activité économique des hôtels. Sortir de cette double contrainte était essentiel à la fois pour éviter un stress insoluble pour les équipes et pour reconquérir des clients sur des bases saines. Le paradoxe est qu'en travaillant à la protection des personnels face à ses comportements violents, il leur devient possible de gérer des situations particulièrement délicates, de faire descendre le niveau d'agressivité d'un client, d'inviter un client à transformer le sens donné à une situation, et donc de créer une vraie valeur ajoutée commerciale.

Le déploiement de ce programme fondé sur le volontariat a fonctionné sur le modèle de la propagation. En interrogeant une des participantes sur les motivations de son inscription, elle m'a répondu : « J'ai déjà trois collègues qui ont suivi ce programme : pour l'un, je dois vous dire très franchement, je ne vois pas la différence avec une autre formation. Pour les deux autres qui ne supportaient plus les relations difficiles avec les clients et qui avaient même tendance à les fuir, la transformation a été complète. Il y en a un qui avait accumulé beaucoup de stress. Pour lui, cela a été comme une renaissance. Je le vois maintenant s'amuser à gérer les clients les plus difficiles. Alors si un tel changement est possible en deux jours, je me suis dit que j'allais m'inscrire. ». Il est en effet possible d'obtenir de très bons résultats en un temps court. En même temps le niveau du changement va dépendre de chaque participant, de ses convictions profondes, et de sa volonté de changer à un moment donné, autant d'éléments qu'il me paraît essentiel de respecter pleinement. Notons également d'un point de vue systémique, que la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Formation ont fait preuve d'intelligence relationnelle vis-à-vis de leurs équipes et que cela a largement nourri les équipes pour quelles gagent en intelligence relationnelle vis-à-vis de leurs clients.