



A leadership fable about how one manager lost sight of the big picture.

Giovanni's Folly

La folie de Giovanni

Récit sur le leadership : un gestionnaire perd la vue d'ensemble.

by / par Merge Gupta-Sunderji

ONCE UPON A TIME, there was a manager called Giovanni who worked in a credit card customer call centre. Gio was in a bad mood. Staff with questions they should have known the answers to, customers with petty complaints, all topped off by a nagging headache.

As he stared at the latest call reports, massaging the sides of his forehead, the phone beeped. He saw that it was Vicki, one of the new young and enthusiastic service reps he'd hired just six weeks ago.

"What's up Vicki?" he answered. "I have this customer on the line who wants to speak to a supervisor," she replied. "Put it through to a team lead," replied Gio crossly. "If I start answering customer calls I'll never get anything else done."

"Oh," came the hesitant reply. "I can't find any of them, and it's just that's she's one of our premium customers."

"Fine, I'll deal with it," answered Gio irritably. "What's the background?"

"She's had our airline points card for 14 years; her credit limit is \$23,000. She pays her bill in full each month so there's never a balance, but her annual spend is between \$120,000 and \$150,000. She wants to know why new customers get sign-up bonuses of 15,000 points, yet her continued loyalty when she renews annually isn't rewarded with points."

"Why didn't you just offer her the 2,000 bonus points you have discretion for?" said Gio in exasperation. "I did, but ..."

"Hang on," exploded Gio as he read his screen. "It says here she got a bonus last year for the same issue. Why did you offer her the bonus again? Weren't you paying attention during your training?"

"Yes, but ..."

"Never mind!" barked Gio. "Put her on, I'll deal with her!"

As he waited for Vicki to transfer the call, he shook his head in disgust. "Not only do we have incompetent staff, but we also have customers who expect special treatment," he muttered angrily.

He heard a pleasant voice, "I'm calling because I've been a faithful customer for 14 years, and every year I pay my \$120 renewal fee. Last year I called to ask why your company rewards new customers, but doesn't reward my continued loyalty."

Gio's head was beginning to throb. "Well we do reward your loyalty," he cut in brusquely. "We give you airline points for every transaction you make."

Surprised, the customer tried again. "I'd like the same bonus ..." "What you got last year was a one-time exception. In fact, I'm withdrawing the offer Vicki made."

"You aren't even going to give me the 2,000 points that your rep offered?" asked the astonished customer. "That's exactly

what I am saying," snapped Gio. "I'm not giving you anything. I'm tired of people like you trying to abuse the system. If you want the card, then these are the rules. Or cancel." As the words came out of his mouth, Gio had a sinking feeling he had gone too far.

After a moment of stunned silence, the customer gave the only answer she could. "Cancel the card now. Not only will I never do business with you again, I will tell everyone I know about your disrespectful behaviour."

As Gio hung up the phone, he realized he had allowed his everyday irritations to blur his view of the big picture. If he had kept his cool, retaining this customer's loyalty would have cost nothing more than good manners and 2000-3000 bonus points (roughly \$30).

Yet because he allowed his bad mood to cloud his judgment, he cost his company revenue of thousands of dollars.

The bottom line? Management is what you do; leadership is how you do it. Giovanni may be a manager, but unfortunately, he is not yet a leader. ■

GIOVANNI ÉTAIT gestionnaire dans un centre d'appels d'une société émettrice de carte de crédit. Il était de mauvaise humeur. Des employés l'interrogeaient inutilement, des clients faisaient des réclamations mesquines, le tout couronné d'un mal de tête.

Gio fixait les derniers rapports sur le volume d'appels en se massant les tempes quand son téléphone a sonné. C'était Vicki, une représentante du service à la clientèle embauchée il y a à peine six semaines. Elle lui a expliqué qu'une cliente voulait parler à un superviseur. « Passe l'appel à un chef d'équipe, a rétorqué Gio. Si je me mets à répondre aux appels des clients, je ne ferai que ça. »

« Oh... C'est que je n'en trouve aucun, et c'est une de nos meilleures clientes. »

« D'accord, je m'en occupe, a déclaré le gestionnaire avec irritation. Quel est le contexte? »

« Elle est titulaire de notre carte de points de compagnie aérienne depuis 14 ans; sa limite de crédit est de 23 000 \$. Elle paie toutes ses factures sans laisser de solde, mais elle dépense de 120 000 \$ à 150 000 \$ par année. Elle veut savoir pourquoi les nouveaux clients reçoivent des primes d'inscription de 15 000 points alors que sa longue fidélité d'année en année n'est pas récompensée. »

« Pourquoi ne lui as-tu pas offert les 2 000 points supplémentaires que tu es autorisée à accorder? »

« Je l'ai fait, mais ... »

« Attends! », a explosé Gio après avoir lu son écran. « Je vois qu'elle a reçu une prime l'an dernier pour la même chose. Pourquoi la lui as-tu offerte de nouveau? Est-ce que tu écoutais pendant la formation? »

« Oui, mais ... »

« Allez! Passe-la-moi, je lui parlerai! »

En attendant que Vicki le mette en communication, il hochait la tête, dégoûté.

« Notre personnel est incompetent, et nos clients demandent un traitement de faveur », marmonnait-il avec colère.

Une voix agréable s'est alors fait entendre : « Je suis une cliente fidèle depuis 14 ans et je paie les frais de renouvellement de 120 \$. L'an dernier, j'ai appelé pour savoir pourquoi votre société récompense les nouveaux clients sans récompenser ma fidélité de longue date. »

Le mal de tête de Gio empirait. « Nous récompensons votre fidélité, a-t-il interrompu. Nous vous donnons des points pour chaque opération. »

Surprise, la cliente a repris : « Je voudrais obtenir la même prime... » Gio lui a encore coupé la parole : « Ce que vous avez reçu l'an dernier était tout à fait exceptionnel, et je retire l'offre de Vicki. »

« Vous ne me donnerez même pas les 2 000 points que m'a offerts la représentante? » La cliente était stupéfaite. « C'est bien ça : je ne vous donnerai rien. J'en ai assez des gens comme vous qui essaient d'abuser du système. Si vous voulez la carte, ce sont les règles à suivre. Sinon, vous pouvez l'annuler. » Après avoir prononcé ces paroles, Gio a eu le sentiment angoissant d'être allé trop loin.

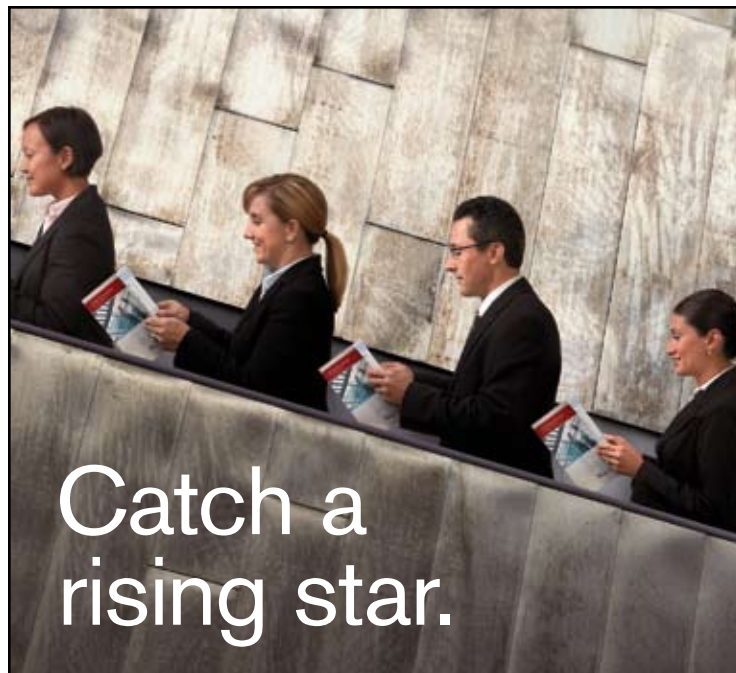
Au bout d'un silence abasourdi, la cliente a répondu de la seule manière possible : « Annulez ma carte immédiatement. Je ne ferai plus jamais affaire avec vous, et je parlerai de votre impertinence à toutes mes connaissances. »

En rattachant, Gio s'est rendu compte qu'il avait laissé les agacements quotidiens brouiller sa vue d'ensemble. S'il avait conservé son calme, il aurait pu garder cette cliente. Il n'aurait fallu que 2 000 à 3 000 points (environ 30 \$) et des bonnes manières. Mais comme Gio a laissé sa mauvaise humeur troubler son jugement, il a fait perdre à sa société des milliers de dollars en produits potentiels de commissions que paient les commerçants.

Pour y trouver son compte, il faut savoir que si la gestion est le travail qu'on fait, le leadership est la manière de le faire. Giovanni est peut-être un gestionnaire, mais il n'est malheureusement pas encore un leader. ■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CSP, CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**



Learn what it takes to secure and retain the best accounting and finance professionals.



Call today for your **FREE 2009 Salary Guide.**

1.800.803.8367
accountemps.com

1.800.474.4253
roberthalf.com

1.888.400.7474
roberthalfmr.com

Accountemps, Robert Half Finance & Accounting and Robert Half Management Resources are the leaders in specialized financial and accounting staffing for temporary, full-time and project placement, respectively.

