

Compétence 3 : Animer l'équipe commerciale

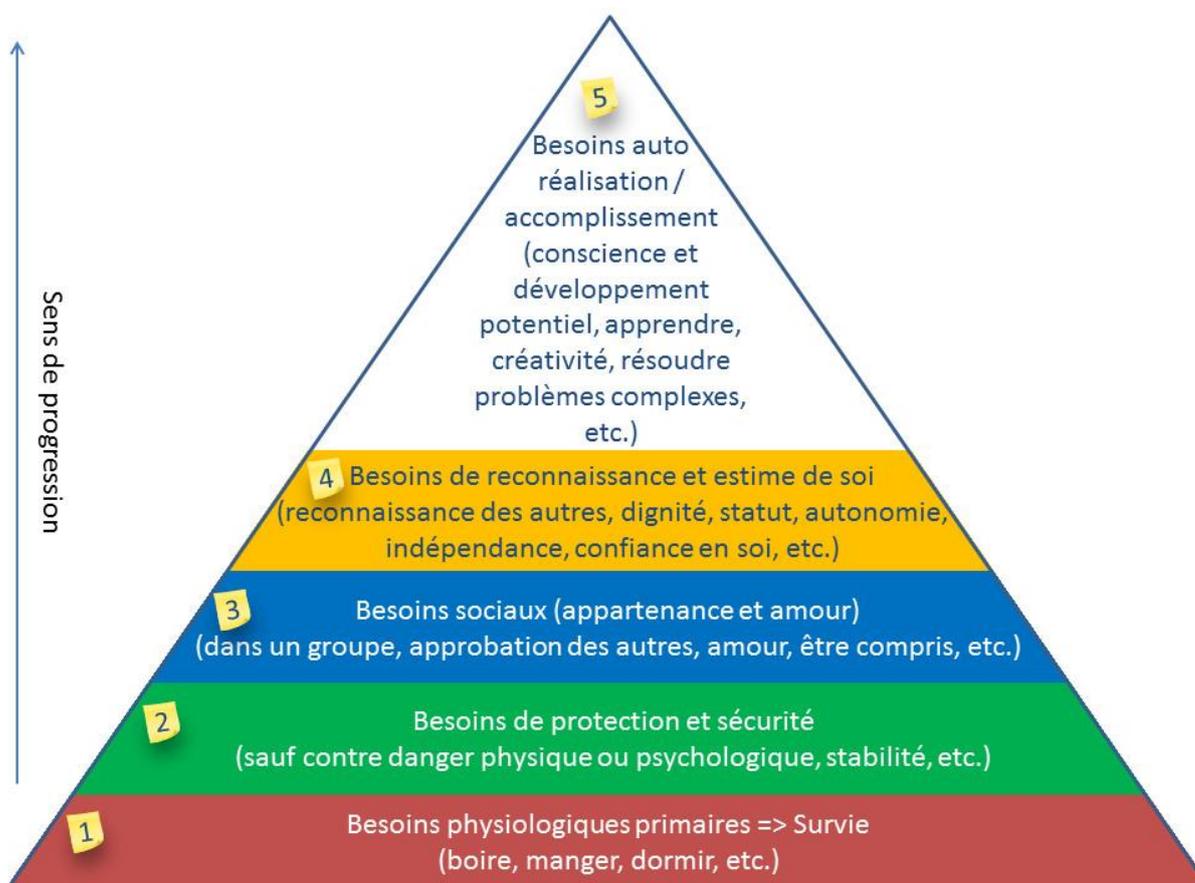
Chapitre 2 : Accompagner et motiver l'équipe commerciale

1. Qu'est ce que la motivation

La motivation se définit comme l'ensemble des forces donnant envie à un collaborateur de s'engager pour atteindre un objectif.

1.1. La théorie des besoins d'Abraham Maslow

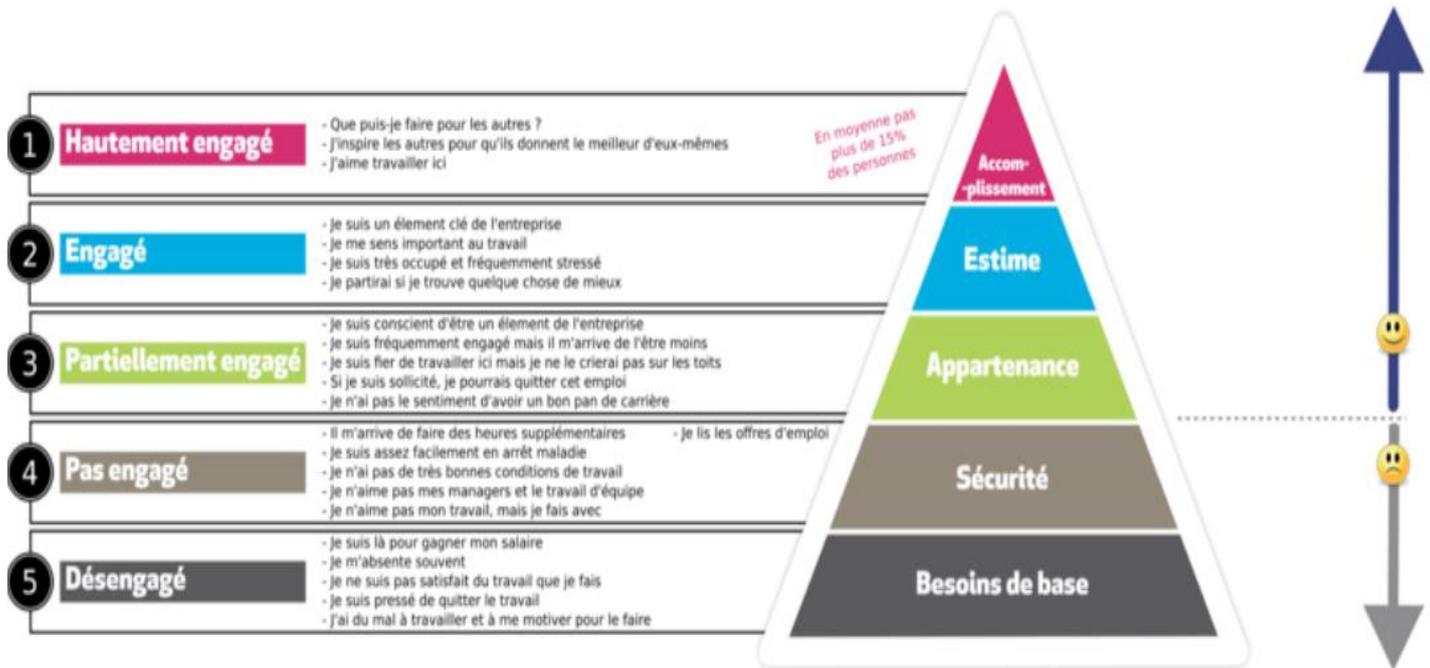
La motivation passe par la satisfaction de certains besoins. C'est l'approche de Maslow.



EXERCICE 1: Vous proposez à l'un de vos collaborateurs les propositions suivantes. Quel lien faites-vous avec la théorie d'Abraham Maslow ?

1. Etudier un problème complexe et trouver une solution
2. Devenir responsable des commandes
3. Avoir une prime
4. Devenir tuteur des stagiaires car vous aimez aider les autres
5. Partir en séminaire avec toute l'équipe
6. Rencontrer le PDG lors de sa visite annuelle (vous serez le seul de l'équipe)
7. Améliorer la mutuelle santé
8. Lui assurer une totale autonomie dans son activité
9. Suivre une formation de « futur manager »
10. Devenir « référent sécurité »

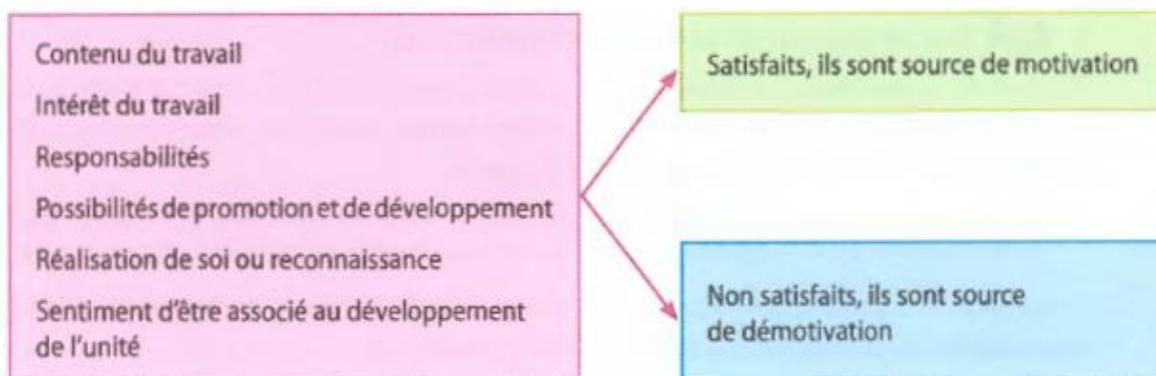
Application de Maslow à l'engagement des salariés :



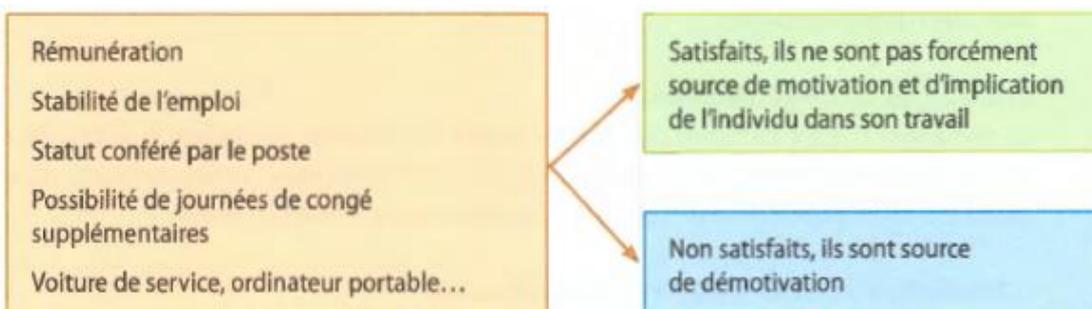
1.2. La théorie bifactorielle de Frederick HERZBERG

En 1971, Herzberg s'est appuyé sur la théorie des besoins de Maslow mais il a rejeté la notion de hiérarchie des besoins. Pour lui, plusieurs besoins peuvent se manifester, simultanément, en concurrence ou successivement. Il définit deux familles de facteurs de motivation / démotivation.

Les facteurs intrinsèques (internes à l'individu) « facteurs moteurs »



Les facteurs extrinsèques (externes à l'individu) dits « facteurs d'hygiène »



EXERCICE 2: Vous complétez le tableau suivant à l'aide de la théorie bi-factorielle

	Ça motive	C'est normal !!	Hygiène	Satisfait	Ça démotive
On vient enfin de me changer mon imprimante					
On m'annonce que mon ordinateur ne sera changé que l'année prochaine					
Je viens d'apprendre ma promotion : je deviens manager					
Mon supérieur me répète sans arrêt que j'ai de la chance : je suis fonctionnaire et j'ai l'emploi à vie					
Mon CDD est transformé en CDI					
Je travaille en mode projet. Je peux gérer mes activités					
J'adore l'informatique. Je passe du rayon épicerie au rayon informatique					
Je viens d'être augmenté.					
Je ne m'entends pas du tout avec mon binôme					
On me laisse en fin le temps de prendre du temps avec les clients. Je peux les conseiller convenablement.					
Je préfère prendre ce job. Il paye moins mais j'ai des perspectives d'évolution					
Mon N+1 est un vrai tyran					
Je viens enfin de changer de bureau. L'ancien était trop bruyant.					

1.3. La théorie des attentes de Victor Vroom

La théorie de Vroom, contrairement à Maslow ou Herzberg, ne se focalise pas sur les besoins, mais relie la motivation d'un individu à ses attentes et les chances qu'il possède de les atteindre.

La motivation est vue comme une force déterminée par trois facteurs qui se combinent de façon multiplicative

- l'expectation : suis-je capable de réussir ?
- l'instrumentalité : Je vais gagner quoi en contrepartie de quels efforts ?
- la valence : Quelle valeur j'accorde à ce que je vais gagner ?

Motivation = V x I x E

EXERCICE : LES TEMOIGNAGES DE SEBASTIEN DE L'UC TRENOIS DESCAMPS



Sébastien : « Dans la grande distribution alimentaire, j'évoluais bien, d'employé, puis, successivement, chef des rayons sports, jouets, ménager ... mais avec des horaires impossibles pour une vie familiale. La quincaillerie professionnelle, c'est idéal. On ne travaille pas le dimanche ni jusqu'à 21h le soir. Je n'avais jamais travaillé dans le domaine de la quincaillerie professionnelle et pourtant Trenoïs m'a donné ma chance. Grâce au tutorat de mon collègue et à mes efforts, j'ai vite appris à connaître les produits et les procédures. De la préparation des commandes, aux emportés, maintenant à la réception, ici, on bouge ! L'entreprise n'arrête pas de grandir, et comme j'aimerais évoluer, ici, je pense que ce sera possible. Plusieurs de mes collègues plus anciens ont vite progressés. Il faut s'investir et saisir la chance quand elle se présente ! Et je m'éclate. Le travail est varié et surtout super enrichissant parce que je continue à me former et j'en apprend tous les jours ... Le professionnalisme, c'est une promesse Trenoïs Decamps et j'en suis l'un des acteurs. Un boulot sympa dans une équipe sympa, ça vaut le coup ! » »

3. Repérez les deux types de facteurs définis par Frederick Herzberg.

1.4. Mesurer la motivation

Des collaborateurs heureux font des clients satisfaits et des entreprises performantes. C'est pourquoi de nombreuses entreprises mesurent régulièrement le degré de motivation de leurs salariés. Les outils de mesure de la satisfaction des salariés au travail sont nombreux :

- . analyse des indicateurs sociaux (taux d'absentéisme, nombre d'accidents du travail, niveau de stress ..),
- . sondages ou enquêtes d'opinion en interne, entretiens individuels de motivation □ baromètres de motivation

Il importe à la direction et aux managers de transmettre les résultats aux équipes afin de les analyser et de mettre rapidement en œuvre des mesures concrètes

2. Favoriser l'implication des collaborateurs

2.1. Les styles de direction d'après Rensis Likert

Professeur de psychologie industrielle, il conduit des recherches sur les attitudes et les comportements des humains au travail. A partir d'enquêtes auprès de directeurs de grandes compagnies d'assurances, il observe que ceux qui ont les résultats les plus médiocres présentent des traits communs : leur conception du comment est plutôt focalisée sur la tâche à accomplir. Leur mission est avant tout orientée vers la surveillance et le contrôle. A l'inverse, il montre qu'une supervision de l'organisation centrée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser donne des résultats plus productifs. Ces managers ont la conviction qu'il est nécessaire de comprendre les attentes et les valeurs personnelles des salariés afin d'améliorer leur degré de motivation et d'implication au travail.

A partir de ses recherches, il a élaboré la théorie des 4 styles de direction (livre « the Human Organization: its management and value , 1967)

Dans le style **autoritaire et exploiteur**, le leader utilise des méthodes comme des menaces, la coercition, et d'autres méthodes basées sur la peur afin faire respecter la conformité. Il s'agit toujours d'une approche "top-down" où les opinions et les sentiments des autres sont considérés être sans valeur.

Dans le style de l'autorité bienveillante dit «**paternaliste**», le leader devient un «dictateur bienveillant» qui utilise des récompenses pour motiver les performances. Les subordonnés s'expriment avec un code de communication filtré dans l'espoir d'obtenir des récompenses en retour car ils ne disent que ce que le chef aime entendre. Les décisions basiques et triviales sont déléguées, cependant les décisions importantes sont toujours prises de manière centralisée.

Dans le style **consultatif**, le leader applique une politique de consultations plus soutenue. Toutefois, la plupart des flux d'informations remontant de la base vers le sommet de la sont filtrées pour obtenir l'agrément de la direction. La décision est presque toujours réalisée au niveau central.

Le style **participatif** est plus qu'une simple consultation. Il s'agit d'une véritable relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Par le biais de groupes de travail, ces derniers vont être totalement associés à la prise de décision qui est, en quelque sorte, décentralisée. Le manager fait partie intégrante du groupe et n'est là que pour l'encadrer

EXERCICE : ALAIN DE KRASSNY

5. D'après la vidéo « <https://www.youtube.com/watch?v=mo9-EVKCGWg> », identifiez et caractérisez-le(s) styles de directions d'Alain Krassny en vous référez en travaux de R. Likert.

6. Comment jugez-vous son style de direction en terme d'implication des salariés ?

EXERCICE : LA BISCUITERIE POULT

D'après la vidéo <https://www.youtube.com/watch?v=UNwII08n0yw>

6. Identifiez et caractérisez-le(s) styles de directions mises en œuvre chez Poulton en vous référant en travaux de R. Likert

7. Quels sont les avantages de ce type de style de direction ?

8. Expliquez en quoi ce type de style de direction peut-il être « douloureux » pour certains salariés ?

9. Comment Mehdi Berrada, prévoit-il de répondre à cette difficulté ?

10. Ce style de direction permet-il d'améliorer la performance (chez Poulton) ?

2.2. Le management situationnel d'après Paul Hersey et Kenneth Blanchard

Paul Hersey et Kenneth Blanchard ont développé la théorie dite du leadership situationnel (ou management situationnel), selon laquelle **il n'existe pas de « bon » style de leadership** : un leader doit adopter le style le plus adapté à la situation. Dans le modèle de Hersey et Blanchard, la variable de contingence est double :

- le niveau de **maturité** des collaborateurs.
- le niveau de **compétence** des collaborateurs.

Ils ont établi une classification des collaborateurs :

M1 - Les gens sont au niveau bas de l'échelle de maturité. Ils n'ont pas de connaissance, de compétence ou de confiance pour travailler par eux-mêmes, et ils ont souvent besoin d'être poussé pour démarrer une tâche.

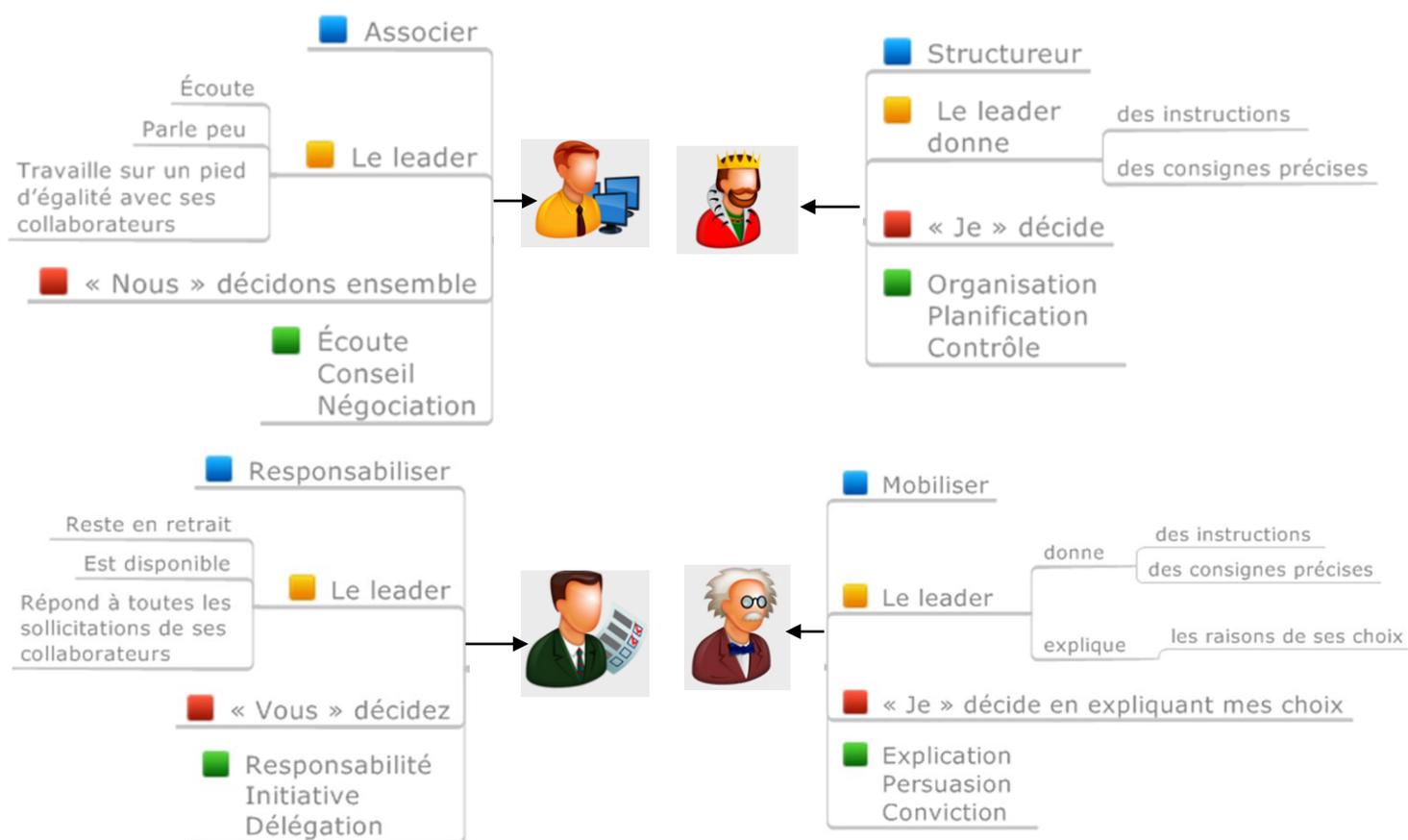
M2 - A ce niveau, les "suiveurs" sont disposés pour travailler sur une tâche, mais ils n'ont pas toujours les compétences pour le faire avec succès

M3 - Là, les suiveurs sont prêts et disposés pour aider à l'accomplissement de la tâche. Ils ont plus de compétences que le groupe M2, mais ils n'ont pas toujours confiance en leurs capacités.

M4 - Ces adeptes sont en mesure de travailler de leur propre initiative. Ils ont une grande confiance en eux-mêmes et des compétences fortes. Ils s'investissent dans la tâche à réaliser.

et 4 styles de management : persuasif, directif, Délégatif et participatif

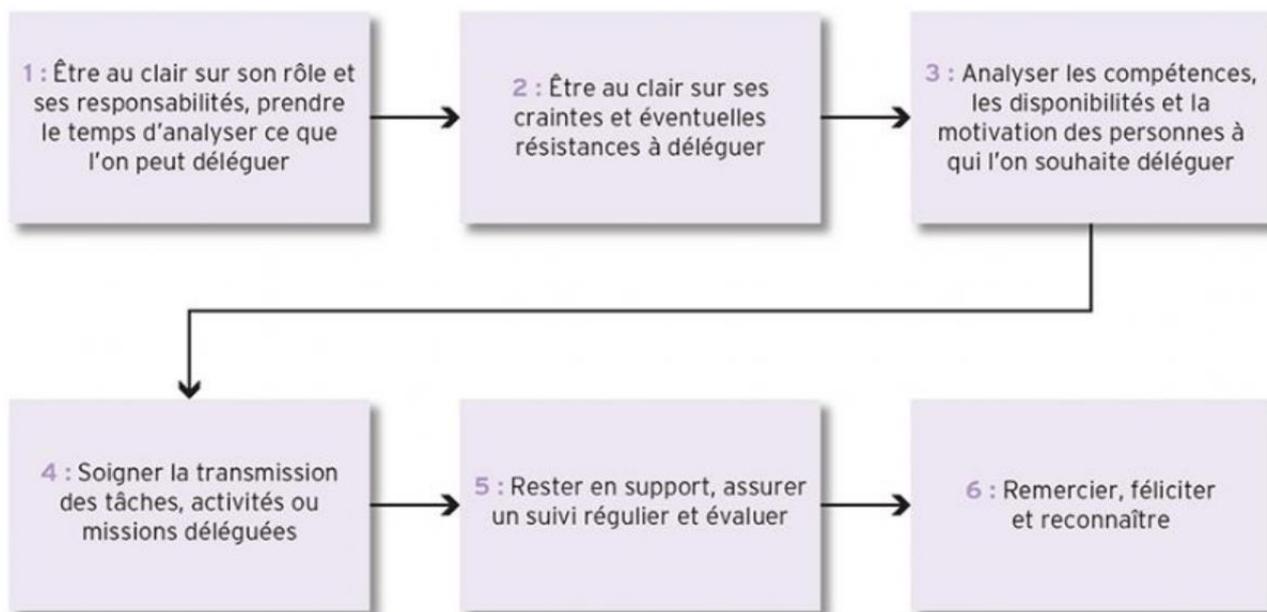
11. Vous associez un style de direction et groupe de collaborateur dans le schéma ci-dessous :



2.3. La délégation

Déléguer, c'est confier à une ou plusieurs personne(s) la réalisation d'une tâche, d'une mission ou d'un objectif. La délégation est un des outils fondamentaux du management. Une délégation réussie peut permettre de motiver à la fois celui qui délègue et celui qui se voit confier de nouvelles responsabilités.

Les étapes d'une délégation motivante :



12. A votre avis, dans quels cas une délégation pourrait ne pas être motivante ?

3. La stimulation des collaborateurs

3.1. Ne pas mélanger motiver et stimuler

La stimulation est une composante de la motivation. Elle est utile seulement si les autres facteurs de motivation - tels que le système de rémunération, la formation, les conditions de travail et le style de management - sont satisfaisants.

L'objectif principal de la stimulation est d'amener l'équipe commerciale à se surpasser.

La stimulation est ponctuelle et à court terme contrairement à la motivation et l'implication. En général, le manager utilise les techniques de stimulation pour améliorer des indicateurs quantitatifs (CA, panier moyen, indice de vente, taux de transformation ..)

Parfois les techniques de stimulation sont également utilisées pour améliorer des critères qualitatifs (amélioration des connaissances des vendeurs, amélioration de la relation client...).

La stimulation doit avoir un caractère exceptionnel pour conserver son attrait.

3.2. Les principales techniques de stimulation

A. Quelle technique choisir ?

➤ Les incentives

Il prennent la forme de moments à l'extérieur de l'entreprise afin de créer des liens, de l'entraide et du souvenir commun. Ce sont des événements ponctuels qui profitent à l'ensemble de l'équipe comme :

- ♦ des événements sportifs,
- ♦ des escape games, les jeux ou les défis à relever, des lipdub ou flashmobs, etc
 - . https://www.youtube.com/watch?v=jxxDM_iUAd0
 - . <https://www.packteambuilding.com/teambuilding/team-building-artistique/creatif/teambuilding-flash-mob>
 - . <https://www.youtube.com/watch?v=bDPTm1L3Cjg>
- ♦ des stages outdoor
- ♦ des séminaires, conventions ou grands rassemblements

Le coût peut aller de 150 à 350 euros par jour et par personne.

D'autres exemple ici : https://www.autreman.com/recherche/?check_cat%5B%5D=66

Les incentives ont une durée courte (quelques heures à 2/3 jours) mais un impact important. L'objectif est qualitatif.

➤ Les challenges

Son principe est de récompenser les vendeurs atteignant les objectifs définis :

- . pour une période donnée
- . pour un périmètre de produits ou de services donné

Il peut être individuel, collectif ou mixte.

Il permet d'impliquer un grand nombre de participants. L'inconvénient est que le budget varie selon les objectifs atteints.

➤ Les concours

Ils génèrent une concurrence entre des équipes de vente, des magasins ou des personnes. Seuls les meilleurs gagnent. Ce système à priori stimulant peut être démotivant si ce sont toujours les mêmes qui gagnent. De plus, il peut générer une mauvaise entente.

B. Quelles récompenses?

Elles doivent être proportionnelles aux efforts fournis.

Type de récompense	Avantages	Limites
L'argent	Rapide et simple	Ne crée pas de souvenir, pas de rupture avec le système de rémunération habituel
Les cadeaux : les bons d'achat	Rapide et simple, le montant peut varier	Ne crée pas de réel souvenir, trouver le type de bon qui convienne à tous
Les cadeaux : les bons cadeaux	Peut inclure la famille, large choix, crée du souvenir	Stimulation faible si le bon cadeau jugé insuffisant. Difficile de choisir les bons cadeaux qui plaisent à tous, ou choisir bon cadeau généraliste
Les voyages	Créent du souvenir, porteurs d'affectif	Coûteux, logistique importante
Récompense individuelle	Facile à mettre en place	Ne crée pas de cohésion d'équipe
Récompense collective	Crée de la cohésion dans l'équipe	Difficile de trouver une récompense qui satisfasse tous les membres de l'équipe