

**Sujet :**

## **Management d'équipe commerciale**

Parce qu'un vendeur motivé est l'investissement le plus rentable pour l'entreprise, le rôle du management opérationnel est essentiel.

Le management opérationnel d'une équipe commerciale consiste à **motiver** et **animer** les commerciaux pour avoir l'efficacité maximum.

La motivation et l'animation passe par une démarche méthodique et structurée.

La motivation est la source même de l'action. Elle peut être conçue comme la recherche de la réduction ou de l'effacement d'une tension créée par les besoins.

Pour être en mesure de motiver ses commerciaux, le manager devra impérativement connaître leurs besoins.

**Date :** lundi 21 mars 2005

**Auteur :** Gilles Hémerly

# Management d'équipe commerciale

Parce qu'un vendeur motivé est l'investissement le plus rentable pour l'entreprise, le rôle du management opérationnel est essentiel.

Le management opérationnel d'une équipe commerciale consiste à **motiver** et **animer** les commerciaux pour avoir l'efficacité maximum. La motivation et l'animation passe par une démarche méthodique et structurée.

La motivation est la source même de l'action. Elle peut être conçue comme la recherche de la réduction ou de l'effacement d'une tension créée par les besoins. Pour être en mesure de motiver ses commerciaux, le manager devra impérativement connaître leurs besoins.

## Les besoins

Abraham MASLOW (1908-1970), psychologue américain de renom, a pu grâce à ces nombreuses études, hiérarchiser les désirs et les comportements de l'individu :

- **Les besoins physiologiques**

Au plus bas, respirer, boire et manger sont les besoins indispensables. Il faut également se protéger des intempéries et se reproduire. Ces divers éléments ont leur propre ordre de priorité.

- **Le besoin de sécurité**

Une fois la première étape remplie, l'individu recherche de la sécurité.

Maslow explique que celui qui arrive à respirer, boire et manger suivant ses besoins peut enfin se reposer sans le risque de se faire dévorer à son tour.

Il ne s'agit toujours que du périmètre étroit du bien être de l'individu, même si celui-ci vit dans une curie, un clan ou une tribu. Il attend de l'environnement la sécurité, celle que l'on trouve dans la force d'un groupe, mais il n'est pas forcément reconnu comme individu par ses proches.

- **Le besoin d'appartenance**

Cette reconnaissance du groupe, l'individu va la trouver dans la troisième étape.

Il veut s'installer et être décemment accepté comme composant d'un ensemble où il trouve refuge, sérénité.

Il y cherche une preuve de sa propre existence dans le regard des autres, par la crainte ou par l'amour. La peur de la solitude apparaît ici. On s'y marie, on s'attache à un groupe, on fait partie d'un club. Et l'individu a sa place dans sa tribu sans pour autant, à ce niveau du moins, briguer celle à la tribune.

- **Le besoin de reconnaissance**

La quatrième étape sera parfois franchie. On y parle d'estime, d'identification, de reconnaissance de l'autre par sa force, ses compétences.

Abraham MASLOW précise deux appétences :

- La première témoigne d'une attente de reconnaissance, d'un statut, d'une gloire. On y parle aussi de dignité et de réputation.
- La seconde est plus centrée sur l'individu, sa propre reconnaissance qui accompagnera son indépendance, sa liberté. Notons que dans ce second cas, la régression éventuelle est très douloureuse

Ces quatre premiers niveaux sont appelés par Abraham MASLOW les **deficit needs (D-needs)**. C'est à dire l'ensemble de besoins physiologiques motivants. Chacun de ces éléments est indispensable à une bonne survie.

- **L'accomplissement personnel**

Le cinquième et dernier niveau est classé en **being needs (B-needs)**.

Ce niveau est abordé lorsque l'individu a pleinement dépassé ses objectifs ou n'a tout simplement plus les mêmes motivations signifiées dans les étapes précédentes.

Il a besoin de maîtriser mais pas forcément d'aboutir. Mieux comprendre l'abstrait et se dépasser devient son credo. Moins sensible à la pression sociale, il est autonome et fait preuve de créativité.

Ce besoin de se réaliser est parfois si fort qu'il devient prioritaire, prenant le pas sur un ou plusieurs des éléments situés plus bas dans la pyramide.

La pyramide de MASLOW est une base de réflexion bien pratique dans le monde des affaires.

Elle rassurera sans aucun doute par ses bornes scientifiques celui qui peinera à préciser le public visé. Par exemple, essayer de vendre une voiture de luxe à celui qui n'a pas de quoi manger tient de l'absurde.

## La motivation

Il y a une chaîne logique dans le processus de motivation :

- L'individu a des besoins
- Qui vont créer des tensions
- Ce qui va le motiver à trouver de quelle façon il va pouvoir les satisfaire
- Et entraîner les actions adéquates

La satisfaction des besoins humains joue dans deux directions :

- Rechercher l'accomplissement à travers l'action
- Éviter le déplaisir que peut provoquer l'environnement

Ramenée au niveau du management d'une force de vente, ce se traduit de la façon suivante :

- Maintenir les facteurs d'entretien par :
  - Les conditions de salaire, travail, sécurité.
  - Le fait d'avoir une politique d'encadrement et de relations personnelles.
- Amener le vendeur à se dire :

- Mon travail est important donc je suis important
- Mon travail est valable donc je suis valable
- Mon travail est un défi que je suis capable de relever
- Je m'améliore donc je progresse
- Je suis responsable donc je compte !

## L'animation

L'animation de la force de vente a pour objectifs :

- D'entretenir la motivation par rapport au métier de vendeur, par rapport à l'entreprise
- D'inciter à vendre suivant les objectifs de l'entreprise

Des types d'action permettent aux entreprises d'animer - stimuler leurs vendeurs :

- Des actions de fond qui visent une motivation à long terme,
- Des actions ponctuelles qui servent à mobiliser les vendeurs pendant une période donnée, de donner un "coup de fouet" aux ventes.

L'idéal pour une entreprise, étant de motiver ses vendeurs en utilisant des types d'actions différents.

### Exemple

Un commercial peut soit avoir envie de vendre, soit être capable de vendre. Selon la situation dans laquelle nous nous trouvons, *avoir envie* ou *être capable* les actions vont être différentes :

- Lorsqu'un commercial a envie de vendre, il faudra :
  - Augmenter cette volonté en satisfaisant les besoins naturels et les besoins sociaux
    - Animation par la rémunération
    - Animation par les concours de vente
    - Animation par la participation
    - Évolution de carrière
    - Conventions
- Si il est capable de vendre, alors il faudra :
  - Accroître cette capacité en augmentant les dispositions intellectuelles, personnelles.
    - Animation par la communication
    - Animation par l'information
    - Animation par la formation
    - Animation par les aides techniques
    - Animation par le contact personnel
    - Techniques de stimulation (stages sportifs,..)

Quelles que soient les animations que l'entreprise décidera de mettre en place, elle devra concevoir un système de planification.

## 9 recettes infaillibles pour démotiver vos vendeurs

- Jouer la division pour régner : rien de mieux pour affirmer le pouvoir, l'autorité, que de diviser les équipes

- Changez de stratégie tous les six mois : les vendeurs n'y comprendront plus rien ! Vos clients non plus !
- Évitez d'expliquer votre stratégie : les vendeurs sont faits pour vendre, pas pour faire de la stratégie !
- Oubliez de féliciter : vous n'avez quand même pas féliciter quelqu'un quand il fait bien son boulot !
- N'informez pas les vendeurs de leurs résultats : c'est incroyable, un vendeur veut tout savoir !
- Imposez vos objectifs : un objectif, ça ne se discute pas, ça s'exécute !
- Ayez des réunions "règlements de compte" : pour vous une réunion c'est fonctionnel, vous expliquez ce qui va mal !
- Formez vos vendeurs aux techniques de vente "modernes" : de nos jours, c'est plus comme avant, il y a de nouvelles techniques vraiment épatantes, le problème c'est que le vendeur en oublie de vendre !
- Faites circuler un maximum de rumeurs : une bonne rumeur, ça vaut mieux que les notes de services !