

Animer et motiver l'équipe commerciale

Une équipe commerciale bien organisée et bien informée ne donne le meilleur d'elle-même que si elle est animée : des objectifs clairs, un style de management adapté à chacun, de la reconnaissance et de la cohésion. Ce chapitre présente les styles de management, les principales théories de la motivation, la fixation des objectifs, les leviers dont dispose le manager de proximité et la mesure du climat social.

Animer l'équipe : le rôle du manager de proximité

Animer une équipe, c'est lui donner une direction (des objectifs), un rythme (briefs, points d'étape, réunions), des moyens (information, formation, outils) et de l'énergie (reconnaissance, cohésion). **Motiver**, c'est créer les conditions pour que chaque collaborateur ait envie d'agir et de bien faire : la motivation est interne à la personne, le manager ne la décrète pas, mais il agit sur ce qui la favorise ou la détruit. Dans une unité commerciale, l'animation se voit tous les jours : un brief vivant, des vendeurs qui connaissent leur objectif, un manager présent en rayon.

Mission d'animation	Actions concrètes du manager	Exemple
Donner du sens et une direction	Expliquer la stratégie de l'enseigne, fixer et expliquer les objectifs, montrer la contribution de chacun	Mme Carlier présente à l'équipe de Décor&Sens le projet de l'année (nouvel espace cadeaux) et ce qu'il changera pour chaque rayon
Organiser et suivre	Répartir les rôles, planifier, suivre les résultats, corriger les écarts	Tableau de bord hebdomadaire du secteur jardin de Bricomat affiché en réserve
Soutenir et développer	Former, accompagner, déléguer, donner du feedback	Mme Roussel accompagne Tom, l'apprenti, sur la vente de lentilles
Reconnaître et fédérer	Féliciter, valoriser les réussites, créer de la cohésion, traiter les tensions	Résultat du challenge annoncé au brief, repas d'équipe après l'inventaire

Les chapitres précédents ont donné les outils d'organisation (planning, répartition des tâches, délégation) et de communication (brief, réunion, entretien, feedback). Ce chapitre porte sur la manière de les utiliser : avec quel style, pour quels ressorts de motivation, et comment mesurer si l'équipe va bien.

Les styles de management et le management situationnel

Le **style de management** est la manière dont le manager exerce son autorité et fait participer l'équipe aux décisions. On distingue classiquement quatre styles, selon le degré de directivité (le manager décide et contrôle) et le degré de soutien (il écoute, encourage, associe).

Style	Comportement du manager	Avantages	Limites	Situation adaptée
Directif	Décide seul, donne des consignes précises, contrôle de près	Rapide, sécurisant, clair	Peu d'initiative, démotivation des expérimentés	Urgence, débutant, procédure de sécurité ou de caisse
Persuasif	Décide, explique et cherche l'adhésion, encourage	Donne du sens, mobilise	Prend du temps, peut tourner au monologue	Changement, collaborateur de compétence moyenne à convaincre
Participatif	Consulte, associe l'équipe à la décision, écoute	Implication, idées du terrain, adhésion	Lent, risque de flou si le manager ne tranche pas	Projet d'équipe, collaborateur compétent dont la motivation baisse
Déléгатif	Confie objectifs et responsabilités, contrôle à distance	Autonomie, développement, temps libéré	Risque d'abandon si le suivi disparaît	Collaborateur compétent et motivé

Le **management situationnel** (Hersey et Blanchard) propose d'adapter le style au degré d'autonomie du collaborateur sur une tâche donnée, c'est-à-dire à sa compétence et à sa motivation : directif quand la compétence est faible et la motivation forte (nouvel embauché), persuasif quand la compétence est moyenne et la motivation fragile, participatif quand la compétence est bonne mais la motivation faible, déléгатif quand les deux sont élevées. Un même vendeur peut relever d'un style pour la vente (autonome) et d'un autre pour la caisse (débutant). Le style évolue avec le collaborateur : le manager vise l'autonomie, qui libère son propre temps.



Schéma 1. Le management situationnel : le style s'adapte à la compétence et à la motivation du collaborateur sur une tâche donnée.

Exemple. Chez Bricomat, le chef du secteur jardin accueille Nadia, recrutée au chapitre 5 : pendant un mois, consignes précises et démonstrations (directif) ; au bout de trois mois, elle tient seule le rayon des végétaux (délégitif), tandis qu'elle reste accompagnée sur la motoculture, qu'elle découvre (persuasif). Le style n'est pas une question de caractère du manager, mais de choix selon la situation.

Les théories de la motivation

Les théories de la motivation aident le manager à comprendre ce qui pousse un collaborateur à s'engager. Trois sont au programme.

Théorie	Idée principale	Application dans l'unité commerciale
Pyramide des besoins (Maslow)	Cinq niveaux de besoins, satisfaits dans l'ordre : physiologiques, sécurité, appartenance, estime, accomplissement	Salaire et conditions de travail (niveaux 1 et 2) avant l'esprit d'équipe (3), la reconnaissance (4) et les responsabilités (5) ; un vendeur inquiet pour son contrat n'est pas sensible à un challenge
Deux facteurs (Herzberg)	Les facteurs d'hygiène (salaire, conditions, règles, relations) évitent l'insatisfaction mais ne motivent pas ; les facteurs de motivation (réussite, reconnaissance, intérêt du travail, responsabilités, progression) motivent	Un planning correct et une salle de pause décente sont dus ; la motivation vient de l'intérêt des missions, de la reconnaissance et des perspectives
Attentes (Vroom)	Motivation = expectation (je peux y arriver) × instrumentalité (ma réussite sera récompensée) × valence (la récompense m'intéresse) ; si l'un des trois est nul, la motivation est nulle	Un objectif jugé inatteignable, une prime incertaine ou une récompense sans intérêt pour la personne ne motivent pas
Équité (Adams)	Chacun compare le rapport entre ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit à celui de ses collègues ; un sentiment d'injustice démotive	Des objectifs et des règles identiques pour des situations identiques, expliqués ; un traitement différent doit être justifié

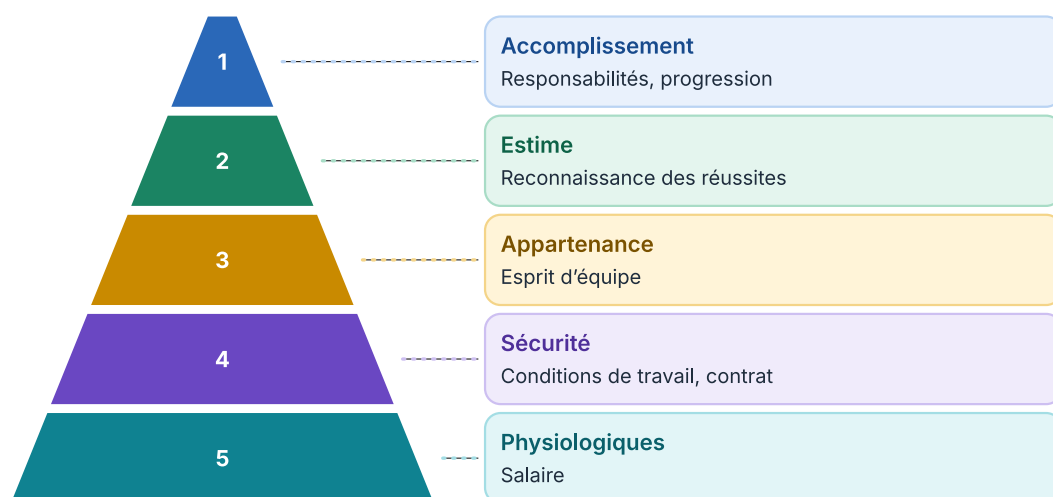


Schéma 2. La pyramide des besoins de Maslow, lue dans l'unité commerciale : les besoins se satisfont dans l'ordre, de la base (salaire, conditions) au sommet (responsabilités).

Lecture pour le manager. Les besoins de base et les facteurs d'hygiène sont des conditions préalables : un vendeur mal payé ou mal planifié ne sera pas motivé par des félicitations. Ensuite, la motivation naît du contenu du travail, de la réussite visible, de la reconnaissance et de la progression. Enfin, elle suppose des objectifs atteignables, des règles du jeu claires et tenues, et un sentiment d'équité. Ces théories expliquent pourquoi un challenge (chapitre 9) peut échouer : objectif hors de portée (expectation nulle), récompense qui n'intéresse pas (valence nulle) ou règles jugées injustes (iniquité).

Fixer des objectifs : la méthode SMART et la déclinaison de l'objectif collectif

Un **objectif** est un résultat à atteindre, exprimé par un indicateur, un niveau et une échéance. Il oriente l'action, permet de mesurer et sert de base à la reconnaissance. La méthode **SMART** en fixe les qualités :

Lettre	Qualité	Question à se poser	Exemple
S	Spécifique	Sur quoi porte-t-il précisément ?	Chiffre d'affaires du rayon végétaux, et non « les ventes »
M	Mesurable	Avec quel indicateur et quelle source ?	Montant HT issu du logiciel de caisse
A	Atteignable (et accepté)	Est-il à la portée du collaborateur, avec les moyens donnés ? L'a-t-il compris et accepté ?	+ 6 % quand le rayon a progressé de 5 % l'an dernier et qu'une opération est prévue
R	Réaliste (pertinent)	Contribue-t-il à l'objectif de l'unité ?	Cohérent avec l'objectif du magasin
T	Temporellement défini	Pour quand ? Avec quels points d'étape ?	Trimestre, avec un point chaque semaine au brief

Décliner un objectif collectif. L'objectif du magasin se répartit entre les rayons, puis entre les vendeurs. La somme des objectifs individuels doit être égale à l'objectif collectif. Les clés de répartition courantes : au prorata des heures contractuelles (chacun contribue selon son temps), au prorata des résultats passés (chacun progresse du même pourcentage), ou une combinaison. **Exemple.** Le secteur jardin de Bricomat doit réaliser 312 000 € HT au deuxième trimestre, contre 288 000 € l'an dernier, soit une progression de 8,3 %. Avec quatre vendeurs totalisant 129 h par semaine :

Vendeur	Heures	Chiffre d'affaires N-1	Objectif au prorata des heures	Objectif au prorata du chiffre d'affaires N-1
Nadia	35 h	86 000 €	84 651 €	93 167 €
Amel	35 h	79 000 €	84 651 €	85 583 €
Bastien	35 h	74 000 €	84 651 €	80 167 €
Clara	24 h	49 000 €	58 047 €	53 083 €
Total	129 h	288 000 €	312 000 €	312 000 €

Au prorata des heures, Nadia et Bastien reçoivent le même objectif alors que Nadia a vendu 12 000 € de plus l'an dernier : Bastien jugera son objectif difficile, Nadia le sien facile. Au prorata des résultats, chacun doit progresser de 8,3 % : l'effort est le même pour tous. Le manager peut ajuster (nouveau vendeur, changement de rayon, congé prévu) mais doit expliquer sa clé. Les objectifs ne sont pas que financiers : panier moyen, taux de ventes additionnelles, satisfaction client, respect des procédures, ou objectifs de progression personnelle (maîtriser la caisse en deux mois).

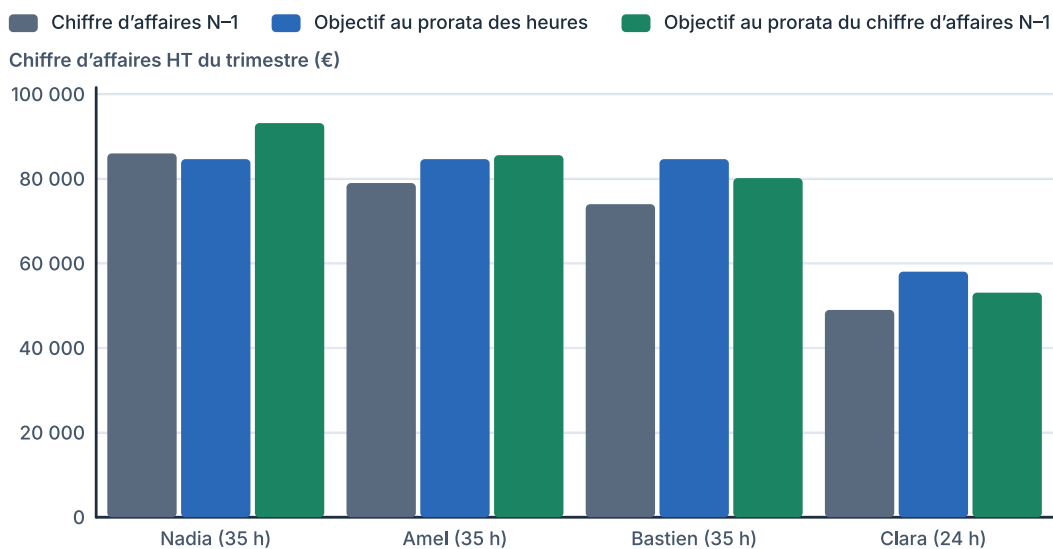


Schéma 3. Décliner les 312 000 € du secteur jardin entre quatre vendeurs : au prorata des heures, Nadia et Bastien reçoivent le même objectif ; au prorata des résultats, chacun progresse de 8,3 %.

Les leviers de la motivation au quotidien

Au-delà des objectifs, le manager dispose de leviers quotidiens, pour la plupart sans coût direct. Il faut distinguer l'**implication** (le collaborateur se sent concerné par son travail et son unité) et l'**engagement** (il y consacre de l'énergie et de l'initiative au-delà du minimum demandé) : le second se construit sur le premier.

Levier	Ce que fait le manager	Risque si le levier est absent
Sens	Expliquer le pourquoi des objectifs et des consignes, relier le travail de chacun au résultat du magasin et à la satisfaction des clients	Travail subi, exécution sans initiative
Autonomie et responsabilité	Déléguer (chapitre 3), confier des rôles (réfèrent d'un rayon, d'une opération, d'un outil), laisser des marges de décision	Infantilisation, départ des meilleurs
Reconnaissance	Feedback positif précis (chapitre 6), félicitations, mise en avant des réussites au brief, prise en compte des idées	Sentiment d'invisibilité, première cause citée dans les enquêtes de climat
Développement	Formation, tutorat, polyvalence, perspectives d'évolution, entretiens professionnels	Routine, plafonnement, turnover
Conditions et organisation	Planning équitable et connu à l'avance, matériel qui fonctionne, charge de travail réaliste	Insatisfaction (facteur d'hygiène), absentéisme
Équité	Mêmes règles pour tous, décisions expliquées, écoute des réclamations	Rumeurs, conflits, démotivation collective

Exemple. Au rayon décoration de Décor&Sens, M. Benali confie à chaque vendeur la responsabilité d'une famille de produits (bougies, cadres, textile), avec un point mensuel sur ses ventes et ses idées de mise en avant. Les vendeurs suivent leurs chiffres, proposent des implantations, et le rayon a gagné en réactivité sans dépense supplémentaire. La reconnaissance doit être précise et proportionnée : un « merci » sincère pour un service rendu, une félicitation publique pour une réussite collective, un entretien pour un résultat exceptionnel.

La cohésion d'équipe et le management intergénérationnel

La **cohésion** est la capacité d'une équipe à travailler ensemble vers un but commun, à s'entraider et à régler ses tensions. Elle se construit par des objectifs collectifs, des moments partagés (brief, réunion, repas après un inventaire), des règles de fonctionnement connues (entraide à la caisse, remplacement en cas d'absence) et par l'exemplarité du manager. Elle se fragilise par les rumeurs, les traitements inégaux, les conflits non traités et le turnover.

Génération (repère indicatif)	Attentes souvent observées	Points de vigilance pour le manager
Collaborateurs expérimentés (plus de 50 ans)	Reconnaissance de l'expérience, stabilité, transmission	Les associer à l'intégration des jeunes (tutorat), adapter les outils numériques sans les disqualifier
Génération intermédiaire (35 à 50 ans)	Équilibre vie professionnelle et personnelle, évolution, autonomie	Plannings prévisibles, perspectives, délégation
Jeunes (moins de 35 ans)	Sens, feedback fréquent, souplesse, formation, outils numériques	Donner du retour rapidement, expliquer, proposer des rôles ; ne pas confondre attente de feedback et manque d'autonomie

Le **management intergénérationnel** consiste à faire de ces différences une ressource : binômes de tutorat (un vendeur expérimenté forme un apprenti aux produits, l'apprenti l'aide sur les réseaux sociaux), objectifs communs, règles identiques pour tous. Les repères par génération sont des tendances, jamais des étiquettes : le manager s'adresse à des personnes, pas à des catégories, et la discrimination fondée sur l'âge est interdite (chapitre 4).

Actions de cohésion : objectif collectif avec résultat partagé, réunion mensuelle avec un temps d'expression, rotation sur les tâches ingrates, événement d'équipe après une période forte, traitement rapide des tensions (chapitre 12). La cohésion ne se décrète pas ; elle résulte de la régularité de ces pratiques.

Mesurer le climat social

Le **climat social** est l'état d'esprit collectif de l'équipe : confiance, satisfaction, tensions. Il se mesure par des indicateurs objectifs et par une enquête.

Indicateur	Calcul	Lecture
Taux d'absentéisme (chapitre 2)	$\text{heures d'absence subies} \div \text{heures théoriques} \times 100$	Une hausse signale souvent un malaise ; à comparer par secteur et d'une année sur l'autre
Taux de rotation (turnover, chapitre 5)	$[(\text{entrées} + \text{sorties}) \div 2] \div \text{effectif moyen} \times 100$; ou $\text{taux de départ} = \text{sorties} \div \text{effectif moyen}$	Départs volontaires et fins de période d'essai : causes à rechercher en entretien de départ
Taux de réponse à l'enquête	$\text{questionnaires rendus} \div \text{salariés} \times 100$	En dessous de 50 %, les résultats sont peu fiables ; un faible taux est déjà un signal
Note moyenne par thème	$\text{somme des notes} \div \text{nombre de répondants}$ (échelle de 1 à 5)	Thèmes sous 3 : priorités d'action
Indice de recommandation	$\text{part des salariés qui recommanderaient l'entreprise} - \text{part de ceux qui ne la recommanderaient pas}$ (en points)	Positif : plus de promoteurs que de détracteurs ; suivre l'évolution
Signaux qualitatifs	Remontées au brief, réclamations, demandes de mutation, ambiance, conflits	À noter et à recouper avec les chiffres

Exemple. Chez Décor&Sens, 12 des 14 salariés ont répondu à l'enquête annuelle (taux de réponse 85,7 %) ; 8 recommanderaient le magasin comme employeur et 2 non : indice = 66,7 % - 16,7 % = 50,0 points. Sur le trimestre, 620 h d'absence pour 22 400 h théoriques : taux d'absentéisme = 2,8 % ; 2 départs dans l'année pour un effectif de 14 : taux de départ = 14,3 %. Ces chiffres n'ont de sens que comparés (année précédente, autres magasins de l'enseigne) et suivis d'un plan d'action communiqué à l'équipe : une enquête sans suite détruit la confiance.

Conditions d'une enquête utile : anonymat réel (pas de question qui identifie dans une petite équipe), questions courtes et identiques chaque année pour comparer, restitution des résultats à l'équipe, deux ou trois actions décidées et suivies.



Schéma 4. L'indice de recommandation de Décor&Sens : 8 promoteurs et 2 détracteurs parmi 12 répondants, soit 66,7 % - 16,7 % = 50,0 points.

L'essentiel à retenir

- Quatre styles (directif, persuasif, participatif, délégatif) à adapter à la compétence et à la motivation de chaque collaborateur sur chaque tâche ; le manager vise l'autonomie.
- Maslow (besoins hiérarchisés), Herzberg (facteurs d'hygiène contre facteurs de motivation), Vroom (expectation x instrumentalité x valence) et l'équité expliquent ce qui motive ou démotive.
- Un objectif SMART est spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et daté ; la somme des objectifs individuels égale l'objectif collectif, répartie selon une clé expliquée (heures, résultats passés).
- Sens, autonomie, reconnaissance, développement, conditions et équité sont les leviers du quotidien ; le climat se mesure (enquête, indice de recommandation, absentéisme, départs) et se suit d'actions.