

L'ANIMATION

I. L'animation de l'équipe

Animer, c'est faire vivre un groupe. Pour le manager, la mission consiste à construire un véritable plan de dynamisation de ses équipes. Ce plan, généralement annuel, permet de concevoir et de planifier les actions collectives et/ou individuelles que le manager estime nécessaires.

A. Les réunions

La réunion est la technique la plus utilisée par le manager. Elle peut prendre plusieurs formes en fonction des objectifs assignés par l'organisation.

| Type et fréquence des réunions | Objectif | Méthode | Finalité |
|---------------------------------------|--|---|---|
| Réunion d'activité : périodique | <ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur l'activité de l'équipe - Partager les expériences - Analyser les résultats - Ajuster les actions... | Animation semi-directive | <ul style="list-style-type: none"> - Connaître les résultats globaux de l'équipe - Mieux comprendre sa contribution - Donner son analyse - Renforcer la cohésion de l'équipe. |
| Réunion de travail : ponctuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Impliquer tous les acteurs dans un processus de décision - Permettre à l'équipe de résoudre les problèmes posés par les actions mises en place ou envisagées. | Animation semi-directive Méthode de résolution de problèmes | <ul style="list-style-type: none"> - Développer le sens des responsabilités - Faire prendre conscience des différents enjeux - Engager chacun dans le processus de décision - Mobiliser tous les acteurs dans l'effort - Éviter les résistances au changement. |
| Réunion d'information : périodique | Donner à chacun des informations sur : <ul style="list-style-type: none"> - la vie et l'environnement de l'entreprise - la politique générale et les objectifs de développement... | Animation directive | <ul style="list-style-type: none"> - Indiquer clairement l'avenir de l'entreprise - Assurer et entretenir les valeurs de la culture d'entreprise - Responsabiliser les collaborateurs en les tenant informés. |
| Réunion d'expression : ponctuelle | <ul style="list-style-type: none"> - Permettre à chacun d'exprimer son opinion sur un problème ou une situation donnée - Provoquer, confronter et enrichir les perceptions et analyses en vue d'une prise de décision. | Animation non directive Le manager écoute et favorise l'expression sans intervenir dans les idées. Débat-discussion | <ul style="list-style-type: none"> - Faire émerger les tensions, les perceptions - Valoriser chacun par la prise en compte de son discours - Démontrer l'importance de l'écoute et du travail en groupe. |

B. Les entretiens individuels

Les entretiens offrent l'opportunité au manager d'échanger avec les membres de son équipe. Leur forme et leur fréquence varient en fonction du contexte et du style de management.

| Type et fréquence des entretiens | Objectif | Méthode | Finalité |
|---------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
| Entretien de recrutement : ponctuel | Recruter un futur collaborateur qui apportera sa contribution à l'équipe. | Animation semi-directive | <ul style="list-style-type: none"> - Réfléchir aux besoins - Qualifier le profil - Évaluer le candidat, ses chances de réussite et d'intégration - Repenser le processus et rechercher des améliorations. |
| Entretien d'accueil : ponctuel | Accueillir et réussir l'intégration du nouveau collaborateur. | Animation directive et semi-directive | <ul style="list-style-type: none"> - Organiser et faciliter l'intégration du candidat en lui présentant l'entreprise, sa fonction, les objectifs - Établir les bases d'une coopération - Prévoir les modalités de suivi pendant la période d'essai. |
| Entretien d'appréciation : périodique | <ul style="list-style-type: none"> - Analyser et évaluer les contributions et les compétences de chaque collaborateur - Préparer les contributions et progrès de la période à venir - Apprécier le potentiel d'évolution. | Animation semi-directive | <ul style="list-style-type: none"> - Orienter les contributions et l'évolution des compétences des collaborateurs - Écouter les avis et les attentes des collaborateurs - Participer à la GRH et se projeter dans le futur. |
| Entretien d'activité : périodique | <ul style="list-style-type: none"> - Faire le point sur l'activité de chaque collaborateur - Analyser les réussites, les difficultés - Mettre en perspective les progrès à accomplir. | Animation semi-directive | <ul style="list-style-type: none"> - Montrer l'intérêt que le manager porte au travail de ses collaborateurs - Favoriser une attitude de coach - Faire vivre l'entretien d'appréciation. |
| Briefing : périodique ou ponctuel | - Faire le point sur une action, sur une activité. | Animation semi-directive | - Prendre des microdécisions. |

| Type et fréquence des entretiens | Objectif | Méthode | Finalité |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|
| Entretien de régulation : ponctuel | - Régler un conflit, un désaccord, une situation difficile | Animation directive à semi-directive | - Éviter qu'un simple désaccord ne se transforme en situation de blocage |
| | - Rétablir une relation positive entre le manager et ses collaborateurs. | | - Rendre les erreurs éducatives - Affirmer l'autorité du manager - Trouver des solutions. |
| Entretien « sanction » : ponctuel | - Sanctionner une faute ou le non-respect des règles - Annoncer une décision négative - Rappeler les règles. | Animation directive à semi-directive | - Comprendre la situation - Éclairer le collaborateur sur ses comportements, ses agissements - Exprimer et appliquer la sanction. |

C. Les opérations de stimulation

La stimulation consiste à mobiliser, par la promesse d'une gratification exceptionnelle, les efforts des commerciaux autour d'un objectif spécifique. Elle est de nature tactique, événementielle et à court terme. Plusieurs méthodes peuvent être utilisées :

- les concours : ils permettent au manager d'introduire la notion de compétition entre vendeurs, entre équipes ;
- les jeux : ils se fondent sur la rapidité de réaction, sur les connaissances et même sur le hasard. Ils sont souvent associés au concours et sont l'un des éléments d'une campagne de stimulation ;
- les challenges : ils impliquent un travail sur du moyen et du long terme et permettent aux commerciaux de bénéficier d'avantages particuliers tant qu'ils se situent au-dessus d'un certain seuil de résultat.

Les récompenses envisagées peuvent être :

- l'argent : c'est un moyen simple, mais il est à utiliser de façon judicieuse ;
- les cadeaux (bon d'achat, chèque-cadeau, coffret-cadeau...) : c'est aussi un moyen facile à utiliser et il peut être évolutif lorsqu'on cumule les points ;
- les voyages : très appréciés des commerciaux, ils peuvent être l'occasion d'accroître la cohésion de l'équipe s'ils sont organisés en groupe ;
- les récompenses honorifiques : les tableaux d'honneur, les trophées permettent une reconnaissance des compétences, du professionnalisme.

L'association de ces différentes méthodes constitue une campagne de stimulation.

| Conditions de réussite | Limites |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • La stimulation doit être de courte durée. • Les objectifs doivent être réalisables. • Les règles du jeu doivent être simples et connues de tous. • La proportion de gagnants doit être importante. • L'opération de stimulation doit être couplée avec un plan de communication. • La dotation doit être renouvelée pour créer la surprise. Elle dépend de la cible, de l'objectif et de la saisonnalité de l'opération. | <ul style="list-style-type: none"> • La lassitude, car les méthodes sont connues et souvent utilisées. • La compétition interne, qui peut créer des tensions, des conflits. |

II. L'animation du réseau des revendeurs

Lorsque l'entreprise a choisi de faire appel à des revendeurs, elle doit les convaincre de mettre en avant ses produits, ses offres, plutôt que ceux de la concurrence (sauf dans le cas de revendeurs exclusifs) et s'assurer qu'ils véhiculent bien son image et ses valeurs.

A. L'audit du réseau

Il s'agit, par des méthodes qualitatives ou quantitatives, d'apprécier la qualité et les performances du réseau.

1. Les méthodes qualitatives

Ces enquêtes peuvent être menées soit auprès des commerciaux qui visitent les revendeurs, soit auprès des clients qui, par téléphone ou par courrier, donnent leur avis sur la qualité du service apporté, sur l'image de la société et de ses intermédiaires.

2. Les méthodes quantitatives

À partir de tableaux de bord renseignés par la force de vente, l'entreprise analyse les ventes et les performances réalisées par le réseau des revendeurs.

B. Les moyens d'action

1. Informer

Dans une logique de réciprocité, d'une relation de confiance, les apports d'information se font dans les deux sens.

Le fabricant fournit toutes les informations nécessaires aux revendeurs pour commercialiser ses produits, de même que le revendeur fait remonter les informations utiles au fournisseur, lui permettant ainsi d'être plus près des attentes des clients finaux.

2. Former

L'entreprise doit former les commerciaux de ses revendeurs pour les rendre plus performants. Pour ce faire, elle peut mettre à leur disposition des fiches techniques, des outils d'aide à la vente, notamment dans le cas de lancement de produit, et même les « coacher » lors de premières négociations.

3. Soutenir

Le fournisseur peut apporter aide et conseils à son réseau en développant ses interventions, lors de la mise en place des produits, par exemple. Il peut aussi créer une fonction d'« animateur de réseau », dont le rôle essentiel est d'aider les distributeurs à revendre les produits de l'entreprise tout en respectant sa politique.

4. Stimuler

Les challenges, les jeux-concours permettent au fabricant de développer son chiffre d'affaires par le biais de ses revendeurs et de tisser ainsi des liens plus étroits avec son réseau. Ce type d'opération est généralement apprécié des distributeurs.

5. Contractualiser la relation

La coopération entre fournisseur et revendeur peut se traduire par un contrat, dont les aspects légaux sont définis par la loi Galland Dutreil.
