

# MANAGER AUJOURD'HUI

## I. Les rôles du manager commercial

Le manager commercial est une personne responsable d'une organisation commerciale ou d'un sous-ensemble de celle-ci. Il est amené à assumer une direction commerciale, une direction des ventes, une unité de profit ou encore une équipe de commerciaux terrain. Ses missions sont identifiées selon la politique commerciale de l'entreprise, elle-même définie dans un cadre plus général de politique -d'entreprise.

### A. Les trois grandes catégories de rôles

Les activités diverses du manager le conduisent à tenir plusieurs rôles.

#### 1. Rôle de contact

Au travers des activités de contact, le manager endosse trois types de rôles :

- il représente l'entreprise à l'extérieur ;
- il dirige et guide ses équipes en donnant l'exemple ;
- il gère le réseau relationnel à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

#### 2. Rôle d'information

Le manager a une mission d'information consistant à :

- observer, rechercher l'information, développer une attitude de veille ;
- diffuser les informations utiles auprès de ses collaborateurs ;
- communiquer, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'unité.

#### 3. Rôle de décision

Le rôle décisionnel du manager consiste à :

- proposer de nouveaux projets : c'est un entrepreneur. Le manager commercial est un individu qui donne du sens à son action et à celle de ses collaborateurs. Il doit anticiper, se projeter dans l'avenir et être capable de « créer une vision ». Mais cette vision doit être partagée par ses collaborateurs : il doit donc les informer, leur expliquer. Cette pratique enrichit le travail de chaque individu, qui comprend mieux ainsi ce qu'on attend de lui. Le manager prend des initiatives, les finalise et sait prendre des risques ;
- gérer les dysfonctionnements, les troubles : c'est un régulateur ;
- allouer les moyens aux différentes équipes et aux différents projets : c'est un répartiteur ;
- négocier avec les différents partenaires internes et externes : c'est un négociateur.

## **B. Les styles de management**

### **1. Les fondements de l'autorité**

Pour exercer ses différentes attributions, le manager commercial est investi d'une autorité formelle liée au statut qui lui est accordé. Il a sous ses ordres des hommes qui doivent être ses relais et il faut qu'il obtienne d'eux l'adhésion, l'envie d'agir, voire la volonté de se dépasser.

Il peut ainsi exercer son autorité plutôt que son pouvoir. Alors que le pouvoir force l'obéissance, l'autorité est définie comme la capacité à faire observer volontairement les ordres.

Le pouvoir doit donc reposer sur une autorité pour que la subordination soit acceptée. La légitimité de cette subordination repose sur trois fondements :

- l'autorité charismatique : les ordres sont respectés en raison de la personnalité du manager. Cet individu a une aptitude innée à diriger. La cohérence des décisions est forte, puisqu'elles sont prises uniquement par le leader. Mais, dans ce cas, le pouvoir peut être exercé de manière arbitraire et les subordonnés n'ont alors cesse que de se faire bien voir. Des relations de type affectif lient alors le manager à ses subordonnés ;
- l'autorité traditionnelle : c'est le statut qui donne l'autorité. Il s'agit d'un pouvoir de type bureaucratique. La rationalité des décisions est un de ses points forts. Les inconvénients sont liés à la faible motivation des acteurs, qui, très encadrés, ne peuvent s'exprimer pleinement, et à la lourdeur des procédures de suivi et de contrôle ;
- l'autorité liée à la compétence : ce sont ici les capacités de la personne qui lui confèrent l'autorité. Le pouvoir est alors détenu par les experts. Les décisions prises se justifient par le savoir, le savoir-faire. Mais l'enjeu humain est négligé au profit de la technocratie.

### **2. Le leadership**

#### **a. La nature du leadership**

L'approche classique du pouvoir donne une vision trop simplifiée des relations entre le manager et ses subordonnés. En effet, on ne peut pas ramener le rôle du subordonné à un rôle passif consistant à accepter ou ne pas accepter les ordres.

Aujourd'hui, les relations de travail sont beaucoup plus complexes. Il est communément admis que le pouvoir ne se réduit pas à l'autorité et qu'il a au contraire un caractère relationnel et réciproque.

Le leadership est la capacité d'un individu à influencer les autres dans le sens qu'il désire. C'est une relation dynamique entre le manager, ses subordonnés et la situation à laquelle ils sont confrontés.

#### **b. Les styles de leadership**

Rensis Likert répertorie quatre styles de leadership suivant que l'intérêt est porté au travail, aux tâches, aux résultats ou à la personne.

En pratique, le style de management n'est pas réellement choisi par le manager, mais il résulte d'une interrelation entre :

- le leader : son statut, ses compétences, sa personnalité ;
- ses subordonnés : leurs aptitudes, leurs motivations, leur implication, leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, leur personnalité ;

– le contexte de l'entreprise, la nature de la décision et son degré d'urgence, l'environnement.

### **c. Les théories du leadership**

- Théorie axée sur les traits personnels : c'est la plus ancienne des théories utilisées pour cerner les caractéristiques qui distinguent les leaders. Parmi les traits de caractère considérés comme essentiels : la confiance en soi, l'honnêteté/l'intégrité, le dynamisme/l'énergie.
- Théories axées sur le comportement : selon ces théories, toute personne pouvant émettre les comportements appropriés peut être un bon leader.

Robert Tannenbaum et Warren Schmidt mettent au point un continuum comportemental qui illustre l'existence d'une large palette de comportements qui vont d'un modèle centré sur le dirigeant à un modèle centré sur le subordonné.

Robert Blake et Jane Mouton offrent une représentation bidimensionnelle des styles de leadership dans une grille managériale. Cette grille s'articule autour de deux types de comportements fondamentaux : « l'intérêt porté par le dirigeant à la production » et « l'intérêt porté aux personnes ».

- Théories du leadership situationnel. Elles mettent l'accent sur la situation dans laquelle s'exerce le leadership.

Le modèle de la contingence de Fiedler démontre que la performance d'un groupe dépend de la concordance entre le style du leader et le degré auquel la situation lui permet d'exercer son contrôle ou son influence sur les suivants.

Le modèle situationnel de Hersey et Blanchard propose au manager d'utiliser différents niveaux et styles d'exigence, d'accompagnement et de pilotage selon la situation et les besoins du collaborateur.

### **3. Les compétences attendues et les qualités requises**

Robert L. Katz a identifié quatre compétences essentielles dans l'exercice du métier de manager :

- des compétences conceptuelles : capacité à concevoir des projets, à coordonner les actions ;
- des compétences interpersonnelles : capacité à travailler en équipe, à motiver ;
- des compétences techniques : capacité à mettre en œuvre des outils, des procédures ;
- des compétences politiques : capacité à établir des contacts, à saisir des opportunités.

La légitimité du manager est donc liée à ses compétences, à ses qualités intrinsèques, à son charisme, mais aussi et surtout à son comportement. Il doit ainsi faire preuve :

- de maîtrise de soi : résister aux pressions, créer et maintenir un climat de confiance avec les autres ;
- d'empathie : comprendre les besoins et les motivations des autres, pratiquer l'écoute active, se montrer disponible ;
- de confiance : déléguer, se créer des alliés ;
- de responsabilité : tenir les engagements pris, accepter les conséquences de ses actes ;
- de combativité : gérer l'adversité, en tirer des leçons.

## **II. Les deux dimensions du management commercial**

### **A. Un management vertical induit par l'organisation**

La stratégie de l'entreprise s'exprime à travers ses différentes politiques (marketing, financières, commerciales), lesquelles doivent être cohérentes entre elles.

Cette cohérence implique, de la part du manager commercial, le respect du cadre de politique générale défini par l'entreprise. Il existe donc un axe vertical qui représente schématiquement les relations hiérarchiques que le manager entretient avec ses supérieurs d'une part, et avec son équipe d'autre part.

#### **1. L'engagement du manager vis-à-vis de sa hiérarchie**

##### **a. Les éléments du « contrat »**

Il doit garantir le respect des objectifs, des budgets, des politiques de l'entreprise. Il doit optimiser la gestion des ressources humaines, financières et techniques qui lui sont confiées. Il doit rendre compte de la bonne marche de son unité et doit contrôler efficacement ses collaborateurs.

##### **b. Les outils d'aide à la décision**

Le manager commercial doit connaître avec précision la direction dans laquelle l'entreprise a décidé d'aller, les moyens humains, financiers et techniques sur lesquels il peut compter.

#### **2. L'engagement du manager vis-à-vis de ses collaborateurs**

##### **a. Les éléments du « contrat »**

Le but de tout manager commercial est de faire travailler l'ensemble de ses collaborateurs de manière efficace. Il lui faut donc créer des conditions optimales de travail. Pour cela, il doit pouvoir fournir à ses collaborateurs :

- une organisation (répartition des rôles, des procédures...);
- des objectifs clairs et précis et des moyens adaptés ;
- des informations sur la politique de l'entreprise ;
- des indications sur leur degré d'autonomie ;
- de l'aide pour résoudre les problèmes ;
- des moyens de valorisation de leur potentiel.

##### **b. Les outils de suivi et de contrôle**

Le manager commercial peut être amené à définir :

- des plans d'actions, c'est-à-dire établir un calendrier des étapes nécessaires à la réalisation des actions ;
- des contrats d'objectifs quantitatifs et qualitatifs et les moyens alloués pour atteindre ces objectifs ;
- les zones de délégation, c'est-à-dire les tâches ou les missions confiées en autonomie ;

- des tableaux de pilotage, ou tableaux de bord, outils de suivi de la progression des plans d'actions ;
- la périodicité des entretiens d'appréciation.

Dans l'approche par objectifs, on constate que les liens de type contractuel se substituent aux liens de subordination.

## **B. Un management horizontal induit par les hommes**

L'axe horizontal symbolise les relations au sein de l'équipe. Ce sont des relations de travail existant entre le manager et ses collaborateurs directs (membres de l'équipe eux-mêmes, services avec lesquels le manager est appelé à travailler...).

### **1. La finalité**

Le manager est amené à considérer l'ensemble de ses équipes ou de ses pairs comme des acteurs de l'organisation, et donc à appréhender l'organisation comme un système social.

Pour être efficace, il ne suffit plus aujourd'hui de mettre en place des règles, des procédures et des modes opératoires ; il faut également prendre en compte les hommes.

Le manager doit gérer la complexité des relations de pouvoir que les acteurs tissent entre eux et en faire un atout plus qu'une contrainte, dans la perspective d'une meilleure efficacité de l'entreprise.

### **2. La conduite à adopter**

Le manager doit faire preuve d'écoute, de clairvoyance et ne pas oublier qu'il existe une part divergente entre les objectifs organisationnels et les objectifs individuels. Il lui faut en permanence rechercher une zone de compromis.

L'efficacité du manager dépend pour beaucoup de sa personnalité, de sa cohérence personnelle, car manager, c'est souvent « faire faire », ce qui est en ce sens un art. Mais, elle dépend aussi des méthodes utilisées, des outils créés ou mis à la disposition du manager, ce qui est en ce sens une technique.

---