

# L'EQUIPE COMMERCIALE

## I. D'un groupe à une équipe performante

L'équipe commerciale – ensemble des personnes en contact direct avec les prospects et les clients – désigne aussi un groupe formel, permanent ou temporaire travaillant à une mission assignée par l'organisation et en assumant l'entière responsabilité. Mais, pour constituer une équipe, il ne suffit pas de réunir plusieurs individus dans un même lieu et de les mobiliser vers un objectif commun. Il est nécessaire que le groupe suive un processus de développement, permettant de le transformer en « équipe gagnante ».

### A. La formation d'une équipe

On distingue quatre étapes dans la vie et l'évolution d'une équipe :

- la naissance : les membres se découvrent, apprennent à se connaître, définissent leurs objectifs de travail, le rôle de chacun au sein de l'équipe. À ce stade, les rapports entre les membres du groupe sont distants et courtois. Il existe peu de collaboration et peu de progression en commun dans la réalisation de la mission confiée. C'est la phase de formation ;
- l'enfance : les membres apprennent à vivre ensemble, à gérer leurs différences. Ils expriment leurs opinions avec plus de véhémence. Les conflits entre personnes peuvent surgir, d'où la nécessité de trouver un mode de fonctionnement. C'est la phase d'apprentissage ;
- l'adolescence : le groupe a trouvé des modes de régulation pour mieux travailler ensemble. C'est la phase de normalisation ;
- la maturité : le groupe forme une entité cohérente. Les membres connaissent, acceptent leurs rôles individuels. Ils font passer les intérêts du groupe avant leurs intérêts propres. C'est la phase de cohésion.

## B. L'équipe commerciale : des réalités diverses

### 1. La composition

L'équipe commerciale peut comprendre, suivant les organisations commerciales :

- les personnes faisant partie de la force de vente interne ou externe ;
- les vendeurs sédentaires, qui assurent dans les points de vente une fonction de vente mais aussi des tâches d'administration commerciale (courrier, mise à jour des dossiers clients, traitement des réclamations, gestion des stocks, suivi des commandes, suivi des livraisons...) et des tâches logistiques ;
- les employés commerciaux, chargés d'assurer les tâches liées à l'administration commerciale ;
- les téléacteurs, qui assurent la vente, la prospection, la fidélisation par téléphone, et, dans certains cas, les personnes rattachées aux fonctions dites de « support » (après-vente, conseil, assistance...).

## **2. Les formes d'interdépendance**

En fonction de la composition et des modes d'organisation de l'entreprise, les niveaux d'interdépendance entre les membres de l'équipe varient de la forme la plus élémentaire à la forme la plus achevée.

Dans le premier cas, les membres agissent *a minima* : ils travaillent isolément en partageant un même espace ou d'autres ressources matérielles. C'est uniquement le contexte de travail qui génère une forme de dépendance entre eux.

La forme intermédiaire d'interdépendance se traduit par une participation des membres de l'équipe à une activité commune, mais sans qu'ils en aient pleinement conscience.

Enfin, la forme la plus achevée implique la conscience de participer à un projet commun. Les membres de l'équipe conçoivent alors leur activité individuelle comme une partie intégrante de l'activité commune.

Il ne faut pas oublier que l'évolution de la composition de l'équipe – liée aux entrées et sorties de collaborateurs – remet en cause les formes d'interdépendance existantes, ce qui nécessite chaque fois la recherche d'un nouvel équilibre.

# **II. L'installation de la relation managériale**

## **A. Le contexte organisationnel**

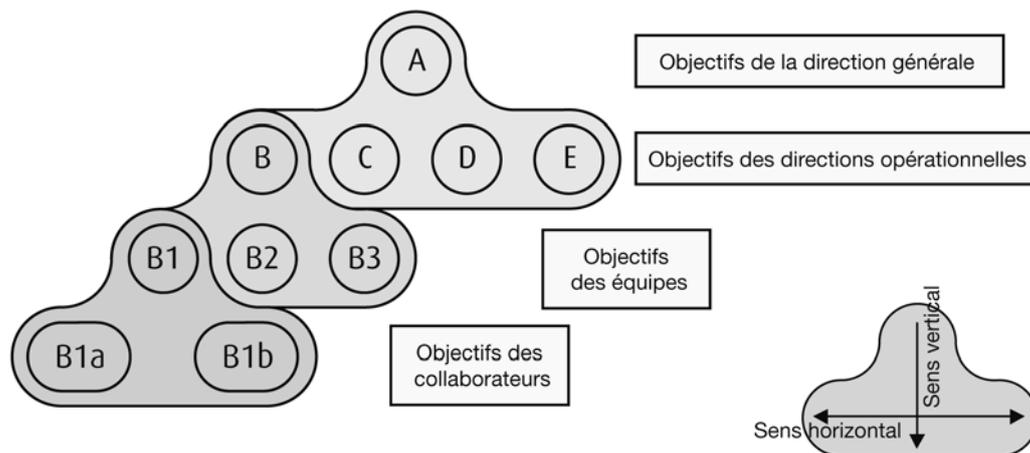
L'équipe appartient à l'organisation commerciale, qui détermine ses missions ainsi que les procédures nécessaires à leur accomplissement. L'ensemble des mécanismes imposés pour établir un lien cohérent entre les activités et les acteurs qui les accomplissent est appelé « coordination ». Cette coordination repose sur des conventions ou des règles qui peuvent être modifiées ou interprétées par les acteurs en fonction de la marge de manœuvre laissée par l'organisation. Cela nécessite que les individus se coordonnent de façon autonome et qu'ils coopèrent volontairement.

La coopération peut se définir comme la participation intentionnelle et coordonnée des membres du groupe pour mener à bien une action commune. Elle repose sur une coresponsabilité partagée par tous les acteurs. Les obstacles les plus fréquents sont la compétition entre les individus, le manque de considération d'autrui et le manque de confiance.

## **B. La structure de l'équipe**

Une équipe est composée au minimum de deux personnes, mais peut en comporter beaucoup plus. Si les atouts de l'équipe de grande taille sont liés à l'importance de ses ressources humaines, matérielles ou financières, elle peut néanmoins souffrir d'une moindre cohésion par rapport à l'équipe plus petite.

## **C. Le management par objectifs**



## 1. Les principes fondamentaux

Le management par objectifs repose sur :

- la mise en place d’objectifs précis, concrets, mesurables, atteignables et contrôlables ;
- la mesure et l’analyse des écarts entre résultats et objectifs ;
- la mise en œuvre de procédures d’accompagnement et de contrôle ;
- l’adoption de formes de délégation.

Les objectifs majeurs sont fixés par la direction générale, car ils engagent la vie et la pérennité de l’entreprise. Ces objectifs sont déclinés verticalement par la hiérarchie, mais aussi horizontalement, entre les directions, unités, services...

Le management par objectifs repose sur des contrats individuels de contribution aux résultats d’ensemble. Il privilégie la participation des collaborateurs, qui bénéficient d’une plus grande autonomie et sont ainsi partie prenante dans la détermination des objectifs.

## 2. Les styles de management

Pour améliorer l’implication et l’efficacité de l’équipe, du groupe, le manager doit être à la fois :

- directif, pour structurer et sanctionner ;
- persuasif, pour mobiliser ;
- participatif, pour associer ses collaborateurs ;
- « déléguatif », pour les responsabiliser.

## 3. La délégation

Déléguer, c’est confier à ses collaborateurs des tâches, des missions, voire un projet en leur transférant la part d’autorité indispensable et les moyens nécessaires à leur réalisation.

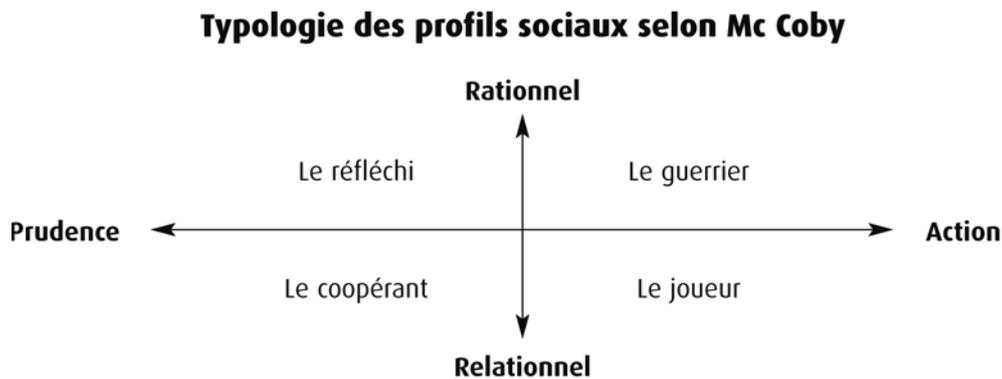
La délégation est une pratique de management reposant sur la confiance et sur la rétroaction (feedback) : il s’agit donc d’un véritable contrat. Pour cette raison, elle ne s’improvise pas et nécessite la mise en place de modalités de contrôle, car la responsabilité de celui qui délègue reste entière vis-à-vis de ses supérieurs.

La délégation permet non seulement au manager de se centrer sur ses missions de direction, mais aussi de mobiliser et canaliser l’énergie de ses collaborateurs sur les objectifs préalablement définis et de valoriser leur action.

### III. Les conditions de réussite de l'équipe

#### A. Savoir choisir ses collaborateurs

La diversité des talents et des profils génère certes la complexité du groupe, mais aussi sa richesse. Lors de la constitution de l'équipe, il est souhaitable de trouver le bon équilibre entre les différentes formations et personnalités.



#### B. Savoir gérer les conflits

##### 1. La nature des conflits

Un conflit peut naître lorsque les intérêts des individus impliqués dans certaines situations s'avèrent incompatibles ou exclusifs les uns des autres.

Les conflits peuvent avoir plusieurs origines : des problèmes liés à la communication, à la structure, à l'individu, au relationnel... Ils peuvent être destructeurs s'ils aboutissent à un résultat insatisfaisant ou à une perte pour chacune des parties, ou peuvent au contraire s'avérer constructifs si les protagonistes en retirent un gain ou un avantage quelconque.

##### 2. Les modes de gestion des conflits

En situation de conflits, il existe cinq manières de réagir :

- l'évitement, lorsqu'une personne choisit de ne pas exprimer son désaccord ;
- l'accommodation, lorsqu'une personne cède en partie sur ses positions ;
- la compétition, lorsque l'une des parties tente d'imposer son point de vue ;
- la collaboration, lorsque les deux parties recherchent un gain mutuel ;
- le compromis, lorsque chacune des parties cède sur ses positions de départ.

<i>Intérêt pour la relation avec l'autre ou pour l'autre</i>	<i>Élevé</i>	Accommodation		Collaboration
			Compromis	
	<i>Faible</i>	Évitement		Compétition
			<i>Intérêt pour ses propres objectifs</i>	<i>Élevé</i>

Quelle que soit la manière dont les protagonistes réagissent, il est important d'identifier les étapes qui permettront de résoudre le conflit :

- définir le conflit ;
- rechercher une solution de type « gagnant-gagnant » ;
- analyser les solutions possibles ;
- choisir la solution qui apparaît la plus équitable ;
- la mettre à l'essai ;
- faire le bilan, c'est-à-dire accepter ou rejeter la solution.

### **C. Savoir insuffler l'esprit d'équipe**

Pour renforcer la cohésion et la performance de l'équipe, le manager doit :

- fixer des objectifs clairs, précis et partagés ;
- définir la contribution de chacun, en référence à ses compétences et non à son statut ;
- donner du sens à l'action ;
- développer le sentiment d'appartenance ;
- exprimer des signes de reconnaissance ;
- créer les valeurs de l'équipe et les faire vivre ;
- traiter et résoudre les problèmes ;
- mesurer les contributions de chacun avec un retour personnalisé et savoir fêter les réussites de l'équipe.

De plus, il ne faut pas oublier que le manager fait figure d'exemple et que son comportement doit être fondé sur une communication directe, simple, sur un respect mutuel, sur la confiance réciproque. Créer et entretenir des relations de travail favorables au développement des personnes et de l'entreprise est une de ses missions premières. Les principes de son action tiennent en deux mots : proximité et exigence.

---