



### 1 > Styles de management

Il n'existe pas un style parfait d'encadrement afin de gérer au mieux les équipes ! On peut citer le management **directif** basé sur l'autorité du chef, différent du style **paternaliste** qui s'appuie sur la patience et la bienveillance. Le style **adaptatif** va permettre un réajustement suivant les situations et les personnes.

Les styles de management ont sensiblement évolué depuis les années 1990 pour laisser plus de place aux individus.

Le développement du management **participatif** a amené les organisations à mieux prendre en compte les collaborateurs afin de les placer au centre de certaines décisions. Il doit contribuer à la cohésion et à l'esprit d'équipe.

#### *Les fondements de l'autorité*

Le manager commercial est investi d'une autorité liée à sa position hiérarchique. Il a sous sa responsabilité des femmes et des hommes qui sont ses relais ; il doit créer un effet d'entraînement et obtenir d'eux l'adhésion. Il est donc logique que cette relation passe par un **lien de confiance**.

Une **attitude autoritaire** force la soumission alors que **l'autorité** est définie comme la capacité à faire appliquer volontairement les consignes.

### 2 > Le rôle majeur des objectifs

La gestion d'une équipe commerciale intègre l'évaluation de la productivité des collaborateurs. L'évaluation des résultats va s'effectuer grâce à des **objectifs** qui vont jouer un rôle d'entraînement. Ils devront être précis, mesurables et limités dans le temps. Les objectifs permettent à chacun de s'organiser pour atteindre ce but qui peut permettre des gains (partie variable du salaire). Il existe des objectifs :

**Quantitatifs** = liés à une valeur ces derniers sont **toujours chiffrés** ; on peut citer comme exemples un chiffre d'affaires ou un nombre de commandes à obtenir.

**Qualitatifs** = liés à la qualité du travail réalisé ; ils seront chiffrés seulement dans certains cas (exemple d'un taux de litiges liés à de mauvaises prises de commandes à faire baisser de 2,50 % à 1,50 %).

Il faudra également distinguer **les objectifs individuels et collectifs**. Les premiers vont permettre d'évaluer un individu alors que les seconds doivent entraîner l'équipe vers un but commun.

### 3 > Le tableau de bord : outil essentiel de suivi et de projection de l'activité

Comme pour un véhicule, c'est un outil de pilotage et d'anticipation afin de se projeter dans l'activité. Il doit permettre un suivi adapté des résultats de l'équipe mais aussi de chaque télévendeur. Ce dernier intègre des **ratios**, c'est-à-dire **des rapports entre deux valeurs**.

Le tableau de bord permet une approche dynamique et **une amélioration de l'activité dans le temps**. Cela veut dire que des axes d'amélioration ou actions correctrices doivent être définis suite à son analyse.

Le tableau de bord va faire ressortir les résultats chiffrés ainsi que les objectifs fixés, afin de les comparer pour connaître le **R/O (résultat sur objectif) ou taux de réalisation**.

Formule de calcul =  $\text{Résultat} / \text{Objectif} \times 100$

#### *Exemple*

Michelle TONAIRE avait en janvier un objectif de 11 000 € de chiffre d'affaires. Le CA obtenu est de 11 070 €. Son R/O sur cette période est donc égal à  $11\,070 / 11\,000 \times 100$  soit 100,64 %.