

www.actionco.fr

ACTION ³¹² commerciale

Mars
2011

LE MAGAZINE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Les astuces **P. 38**
pour un **catalogue papier**
dynamique et "vendeur"

L'entretien collectif: **P. 42**
recrutez
en gagnant du temps

Voyages **P. 53**
d'affaires:
facilitez vos
déplacements



P. 21

Animez votre challenge

Je motive, tu motives, il motive...

Beaucoup trop de managers sont de vrais "fabricants de démotivation" pour leurs collaborateurs. Un pur désastre sur les plans économique, financier, social et humain. Et s'ils revoyaient leur façon de motiver?

Il est plus que temps de tirer la sonnette d'alarme: une vague de démotivation sans précédent touche la plupart des salariés, surtout dans les grandes structures. Alors, la faute à la crise et au pessimisme ambiant? Pas seulement... Comment expliquer qu'un salarié français sur deux ressent durement l'impression de n'être "qu'un pion sur l'échiquier"? Comment expliquer qu'un salarié sur deux évoque un mal-être profond dû au manque de reconnaissance de son manager direct?

De leur côté, les cadres estiment très majoritairement que leur direction n'accorde que peu d'importance à la dimension humaine dans la fonction de "manager". Phénomène typiquement français, on nommera presque toujours à la tête d'une équipe celui qui est considéré comme le meilleur spécialiste, qu'il soit technique, commercial ou financier, mais on se souciera très peu de ses capacités à savoir rassembler, animer, faire vivre son équipe. Comme si cela ne suffisait pas, la culture du "repor-

ting" informatisé a gagné la plupart des grandes sociétés. Hélas, l'excès est vite là: les managers, du grand chef au plus modeste responsable d'équipe, sont vite obnubilés par le management virtuel des tableaux chiffrés au détriment de celui, bien réel, des êtres humains.

Pourtant, sur l'échiquier de la compétition mondiale, la motivation des collaborateurs va devenir déterminante... Les seuls avantages technologiques, commerciaux ou financiers ne suffisent plus pour assurer une place durable sur le devant de la scène. Le véritable facteur de différenciation entre les entreprises qui gagnent et les autres sera étroitement lié à la motivation des collaborateurs.

La motivation n'est pas seulement financière...

Chaque salarié doit pouvoir vivre décemment avec ce qu'il gagne, sinon inutile d'aller parler de motivation. Mais une fois ce préalable assuré, une erreur fréquemment commise est de réduire la motivation à des aspects purement financiers et matériels qui s'ajoutent les

uns aux autres. La fameuse "ingénierie sociale" chère aux DRH sert trop souvent de cache-misère pour éviter de remettre en cause le seul véritable levier sur lequel agir efficacement: la capacité personnelle de chaque manager à générer de la motivation autour de lui. Même les commerciaux et les vendeurs ne fonctionnent pas qu'à la reconnaissance financière et matérielle.

Contrairement à ce que l'on croit souvent, la motivation n'est pas innée chez le salarié. La vérité est terriblement simple et brutale: le tout premier rôle du bon manager est de savoir créer cette motivation et l'entretenir. Car en enclenchant la motivation, il génère de la performance, qu'elle soit commerciale ou technique... Rappelons-nous: ce sont les équipes motivées qui gagnent les matchs, pas les autres.

Les recettes qui permettent de motiver sont largement connues: transmettre une "vision" autour d'un vrai projet, fixer des objectifs concrets, assumer pleinement son autorité de manager (savoir décider,

L'expert



Jean-Marc Gandy est le fondateur de Novasun, entreprise spécialisée dans les formations de commerciaux ainsi que dans le management et la motivation d'équipes.

recadrer...), communiquer en permanence, déléguer et donner confiance, montrer de la reconnaissance, faire preuve d'une exemplarité sans faille... Mais encore faut-il les mettre en application sur le terrain. Chez la plupart de nos voisins européens, les personnes appelées à occuper des fonctions d'encadrement se voient systématiquement proposer des formations pratiques, basées sur des simulations de situations quotidiennes... loin des grandes théories "psy" d'origine américaine, par ailleurs de plus en plus contestées. ■