

MIDDLE MANAGEMENT : UN RÔLE PRÉPONDÉRANT SOUS ESTIMÉ ?

Le «middle Manager» ou Manager de proximité est celui directement en contact avec ses équipes, celui qui porte au tout premier plan la responsabilité des équipes opérationnelles en contact direct ou indirect avec le Client.

Chorus : Qu'entendez vous par « Manager de proximité » ?

C'est le Manager qui porte au tout premier plan la responsabilité des équipes opérationnelles en contact direct ou indirect avec le Client. Et pour simplifier notre exposé, nous ferons un focus sur le Manager de proximité commercial.

Chorus : Pourquoi cette question d'un rôle prépondérant ?

Pour mieux comprendre cette fonction clé dans l'Entreprise, adoptons une démarche systémique et considérons le rôle du Manager commercial dans son ensemble, dans sa totalité.

Il a, au sein de l'Entreprise et de sa stratégie, (premier ensemble) comme mission de gérer, de piloter un sous ensemble (son équipe) qui est une somme d'individualités.

La notion d'individualité est à prendre « doublement » au sens propre : Individu en tant qu'unité mais aussi intrinsèquement individuel à cause même de son système de rémunération. La grande majorité des commerciaux ayant une part de leurs revenus liée à leur propre et seule performance.

La métaphore souvent utilisée est celle du Manager chef d'orchestre (et non pas homme orchestre).

- qui réalise la conduite dans un temps donné (mois, trimestre, année) d'une œuvre (les objectifs qualitatifs et quantitatifs de son secteur) en dirigeant une équipe de musiciens (les commerciaux) où chacun joue d'un instrument (son secteur, ses Clients, ses prospects, ses objectifs...) et dont la bonne exécution du programme sera sanctionnée (positivement ou négativement) par le public (la hiérarchie, l'Entreprise, les actionnaires ... et avant tout les Clients !)

- Et cette métaphore doit être complétée d'un élément majeur et souvent minoré (quand il n'est pas oublié !) : Son orchestre est en quelque sorte composé uniquement de solistes

Une des valeurs ajoutées du Chef des Ventes est en conséquence sa capacité à faire jouer les solistes en même temps tout en respectant sa partition. C'est cette harmonie qui permet la performance et contribue à donner du sens.

Chorus : Quels sont les leviers du Manager pour réussir ?

Si nous restons dans la métaphore, pour réussir cet exercice d'interprétation, le Manager Chef d'orchestre s'appuie principalement sur 3 vecteurs déterminants : L'organisation - La compétence - La motivation de ses musiciens.

L'organisation est le point central de ce triptyque. Organiser ses ressources et les déployer pour permettre de couvrir son secteur, d'adresser son marché et ses cibles, de maîtriser les cycles de ventes, d'identifier les priorités, analyser les résultats et les performances, décliner les plans d'actions au bon moment et dans la bonne direction en prenant le recul nécessaire, tout en respectant la personnalité et le mode de fonctionnement de chacun.

Sur l'axe **compétence**, Il existe évidemment de très nombreux critères de mesure.

Mais avant tout, n'est-il pas plus judicieux de se demander au préalable, quelles sont les bases, les dimensions sur lesquelles intervient le commercial ? - La dimension « technique » le savoir faire bien sûr, mais être un bon technicien ne suffit pas (ou exceptionnellement).

- Un bon vendeur maîtrise avant tout la dimension « humaine » de la Relation, le savoir être, la communication interpersonnelle, ce que l'on nomme souvent de façon très vague et sujette à confusion le relationnel.

D'ailleurs n'en déplaise à l'Entreprise et à ses produits, on achète d'abord un vendeur et ensuite ses produits.

Chorus : Et c'est ici que l'on trouve le rôle clé du Manager de proximité ?

C'est effectivement à partir de l'analyse de ces deux éléments complémentaires et indissociables que le Manager va accompagner chaque membre de

son équipe pour le faire monter en compétences, lui permettre d'évoluer dans ses missions et le faire progresser.

Ces actions seront un savant dosage d'accompagnement à la fois individuel et collectif, comme sait bien le faire le Chef d'Orchestre avec ses musiciens. En faisant cela non seulement il joue pleinement son rôle à court et moyen terme, en apportant reconnaissance et valorisation, mais il permet également, en relation avec le département des Ressources Humaines de l'Entreprise, de contribuer à l'évolution de ses collaborateurs au sein de la structure.

Chorus : Et nous voici maintenant sur le dernier levier celui de la motivation

Vaste sujet Tout commercial d'expérience sait que s'il découvre la réelle motivation d'achat de son Client il aura alors toutes les chances de répondre à l'attente de celui-ci et de contracter dans les meilleures conditions.

A ce même titre, le Manager ne doit pas être uniquement un facilitateur, il doit absolument connaître les ressorts, les attentes profondes et les motivations réelles de chacun de ses collaborateurs.

L'exercice est plus complexe qu'il n'y paraît car les écueils sont multiples :

- Ne pas imaginer que ce qui me motive moi, motive nécessairement l'autre...

- Ne pas confondre objectif et finalité ...

C'est en approfondissant toute cette connaissance individuelle de ses collaborateurs que le Manager de proximité pourra adapter son Management en fonction de chacun et ainsi booster la performance, tout en favorisant un climat dynamique et enthousiaste.

La combinaison de ces 3 éléments confère au Manager non seulement sa réelle valeur ajoutée managériale, mais contribue ainsi à donner à ses équipes le sens et la reconnaissance que chacun attend de son Manager.

Bien entendu ces fondamentaux, cette sorte de colonne vertébrale Managériale, n'ont de sens que si ils s'adaptent en permanence.

La constante évolution de l'environnement social et économique doit conduire l'Entreprise et le Manager à appréhender cette fonction et les missions associées de manière adaptative, anticipative et/ou réactive.

Chorus : Quels sont ces principaux constats d'actualité ?

Constat 1 : L'évolution du contexte sociétal et des attentes des collaborateurs

Finie l'organisation taylorienne ou le Manager de proximité avait comme mission unique de contrôler l'exécution des tâches et de la production ! Les collaborateurs acceptent de moins en moins des Managers dont l'unique fonction est l'exercice de l'autorité. Ils sont en attente d'une relation plus enrichissante. Sur les populations commerciales, dans la hiérarchie des éléments moteurs de motivation, les 4 premiers sont de la responsabilité du Manager : Evolution - Reconnaissance des efforts - Relation avec le Management - Développement des compétences.

Ce qui tord le cou aux idées reçues ... car le paramètre rémunération n'arrive qu'en 5ème position. (Source magazine Entreprise, dans une Enquête réalisée depuis 2004).

Constat 2 : Un rôle « d'amortisseur » et une très forte Valeur Ajoutée Relationnelle

Face à une concurrence de plus en plus forte, bombardé d'informations en temps réel, fréquemment soumis à des tensions contradictoires entre la direction et son équipe, le Manager est contraint à faire plus avec moins pour atteindre des objectifs toujours plus élevés.

La seule issue : s'appuyer sur des méthodes, éprouvées, colonne vertébrale du métier, mais en se posant en permanence la question de la finalité de chaque composante de la méthode dans sa Relation avec son collaborateur.

En synthèse, **les Managers doivent passer d'une culture de « Process Management » à celle de « Relation de Management »**

Pour rappel ... on ne manage pas des chiffres mais des Hommes. Et Manager des Hommes est un pléonasme !

Constat 3 : Avec les nouvelles technologies, le risque est grand d'une forte dérive vers un « hyper reporting ».

- Le Manager est entouré de collaborateurs au niveau de qualification sans

cesse amélioré, assistés par des outils leur fournissant toute l'information sur le Client ... *A condition qu'il soit conscient que son rôle est aussi de faire adhérer ses collaborateurs à l'utilisation de ces outils !*

Car l'impact est important des nouvelles technologies sur les métiers. Et le rôle du Manager de proximité est clé dans l'adhésion de son équipe à ces outils. cf. notre article dans Chorus de ... septembre 2003 !

- Le Manager est aidé par des systèmes de gestion et de communication de plus en plus efficaces et rapides ... *A condition que toute cette information ne lui communique pas le syndrome du contrôleur fou dangereux !*

Mieux encore, c'est parce qu'il est doté d'outils puissants type CRM (cf notre article dans Chorus) qu'il gagne en capacité d'analyse et de diagnostic ... ce qui lui permet de consacrer encore **plus de temps et plus de pertinence à la Relation avec ses Hommes**, à la fois de manière individuelle et collective. Commerciaux itinérants et sédentaires, Techniciens Service Client, équipes de prospection téléphonique ... autant de collaborateurs qui, si ils utilisent efficacement les moyens technologiques mis à leur disposition produisent ce que nous appelons un « effet à double détente » :

- Ils développent leur productivité et se développent eux mêmes

- Ils enrichissent les bases de données de l'Entreprise des informations qui lui sont absolument nécessaires pour se développer et renforcer sa relation avec ses Clients.

On voit ainsi combien le Manager a de nouvelles opportunités pour exercer ses missions, lui permettant de se centrer sur sa **réelle valeur ajoutée pour l'Entreprise** :

Manager ses équipes en étant un relais de communication, qui donne du sens, oriente, pilote, accompagne et fait monter en compétences ses collaborateurs.

Chorus : Dans le rôle du Manager, Y a-t-il d'autres interconnexions à souligner ?

Effectivement. Pour développer la productivité de ses vendeurs (et leur motivation !), le Manager commercial « fluidifie » les relations entre son équipe et les fonctions transverses :

- Relations avec les fonctions aval : Techniciens Service Client, fonctions administratives et financières ...

- Relations avec les fonctions amont : Fonctions marketing et Relation Client, commerciaux sédentaires ...

Le Manager de proximité a ainsi la capacité de faire ce que nous appelons la "chasse au gaspi" : tout ce qui peut polluer la productivité de son équipe car ce n'est pas de sa responsabilité propre.

Les exemples foisonnent de dysfonctionnements entre des intervenants en relation "physique" avec le Client (Vendeurs, techniciens Services Clients ...), ou encore d'intervenants dans la relation commerciale par téléphone (équipes facturation, recouvrement ...).

Dans ce rôle, le Manager de proximité ne se met pas dans une opposition systématique et improductive mais, a contrario, il contribue à ce qui va donner la puissance de la Relation Client : **une intelligence de fonctionnement** entre toutes les fonctions, pour le bien de ses Clients.

Chorus : Cette interconnexion avec les autres fonctions de l'Entreprise lui confère-t-elle encore d'autres compétences ?

Effectivement. Celle d'avoir la capacité d'analyse et d'être force de proposition. Dans son rôle d'encadrement des collaborateurs en relation directe avec le Client, le Manager de proximité est le premier niveau de Management qui sent "le pouls" du marché et des Clients.

Sur lui repose alors la responsabilité d'être à l'écoute du marché et des Clients de manière directe et sans aucun filtre.

- Responsabilité d'analyser au plus juste, sans pollution ni sans effet amplificateur des informations données par ses collaborateurs,

- Responsabilité d'être force de proposition pour l'Entreprise, au plus juste des remontées des attentes du marché et des Clients.

Ce qui pose également la question importante de la relation du Manager de proximité avec sa hiérarchie directe.

- Ne pas être ce que nous appelons un « tuyau creux » et reproduire sans filtre et sans appropriation les propos qui viennent « d'en haut » voire même en

rajoutant son propre stress ... Effet dévastateur garanti et question de l'utilité même de cette ligne de Management.

- Etre force de proposition, construire avec sa hiérarchie au vu de la matière collectée dans la relation avec les Clients. Avoir ainsi une contribution à l'élaboration et à l'évolution de la stratégie et de la politique commerciale.

La métaphore de notre chef d'orchestre illustre parfaitement ces propos.

Et pour lui donner encore plus de puissance, transformons notre chef d'orchestre en chef d'orchestre d'opéra, qui fait jouer à chacun son rôle :

- pour la plus grande satisfaction du public (les Clients, l'Entreprise),
- des chanteurs (les vendeurs Grands Comptes ?) avec les bons livrets, dans le ton, ni trop fort ni pas assez,
- un orchestre (les vendeurs) donnant le meilleur d'eux-mêmes et eux aussi dans le bon ton et dans le bon tempo,
- des éclairagistes, metteurs en scène et autres accessoiristes (les fonctions transverses), conscients de leur rôle et sans lesquels la réussite n'est tout simplement pas possible.

... et enfin un chef d'orchestre,

- qui a su écouter le public (les Clients) pour obtenir les bons réglages, avant le concert et peut être aussi tout au long de l'interprétation,

- qui sait, lorsque le public (l'Entreprise, le Management direct) applaudit, comme le font les grands chefs d'orchestre, passer derrière l'orchestre et le mettre au premier plan de l'accueil de ces applaudissements ...

Chorus : Que doit alors apporter l'Entreprise à ses Managers de proximité ?

Trois points essentiels et qui tombent sous le sens.

L'Entreprise doit accepter que cette mission est à **part entière** et ne pas confier à ses Managers de proximité des missions « autres », sous prétexte de rentabilité !

Car nombreux sont les cas où nous constatons que le Manager de proximité a également son propre secteur et son portefeuille Clients à développer. Nous constatons alors un comportement presque schizophrène où le Manager est à la fois tenté de booster l'atteinte de ses objectifs par sa propre production et consacre alors une trop faible partie de son temps à son rôle de Manager.

Nous avons beaucoup parlé de la compétence du Vendeur ... Et le métier de Manager est comme on le voit un métier aux composantes multiples. Un bon Vendeur n'étant pas nécessairement, comme chacun le sait, un bon Manager. L'Entreprise doit elle aussi faire en sorte de développer les compétences de ses Managers en **investissant** sur eux, en les formant et en les accompagnant pour leur permettre de réaliser ces missions.

Ce qui nous amène tout naturellement au point 3, avec une phrase que nous aimons bien : « un escalier se balaye toujours par le haut ». Ce que nous citons des compétences du Manager de proximité s'applique souvent à tous les étages du Management de l'Entreprise. Ce point pose la question du soufflé managérial qui part du plus haut niveau, la question de l'**exemplarité** et non pas du « faites ce que je dis et non pas ce que je fais ». Pour mener à bien sa mission, le Manager de proximité a besoin de ce bain d'exemplarité.

Mais il pose aussi la question d'une culture de **responsabilité** de chaque strate de Management. Etre Manager est avoir du courage, ne pas se renvoyer la balle du « je fais quand toi tu fais ».

Vaste sujet et très belle ouverture de réflexion ...

Christine LAHAIRE MARCOUYOUX à Chorus
M'autorisez vous une conclusion ?

Merci à Chorus.

Notre exercice n'a pas été qu'un article.

Il a été l'occasion de partager sur un sujet qui nous est cher, sur des expériences que nous avons vécues nous-mêmes et des situations que nous partageons avec nos Clients depuis de nombreuses années.

Merci aussi pour cela.

Productis - 64 Rue de Tocqueville 75017 Paris
01 40 54 55 55 - www.productis.com

