

BTS MCO

1^{re} et 2^e années

Management de l'équipe commerciale

2^e édition mise à jour

Sous la direction de Xavier Le Ven :

Leslie Gamarra

Carole Hamon

Virginie Lannuzel

Monica Manzi

Anne Véré

Édition : Anna-Tatum Villalba, Angélique Brézillon, Marguerite de la Taille
Fabrication : Émilie Rametti

NATHAN 2023 – 92 avenue de France, 75013 Paris
ISBN : 978-2-09-501898-6
Code éditeur : 224351

Sommaire

Recruter des collaborateurs

Chapitre 1 – Évaluer les besoins en compétences et en personnel.....	5
Chapitre 2 – Préparer le recrutement de l'équipe commerciale	14
Chapitre 3 – Recruter et intégrer les nouveaux arrivants.....	23

Organiser le travail de l'équipe commerciale

Chapitre 4 – Analyser et répartir les tâches	36
Chapitre 5 – Planifier le travail	47
Entraînement à l'épreuve E6 : Biocoop.....	57

Animer l'équipe commerciale

Chapitre 6 – Conduire un entretien	61
Chapitre 7 – conduire une réunion	75
Chapitre 8 – Animer et stimuler l'équipe commerciale	90
Chapitre 9 – Rémunérer l'équipe commerciale pour motiver	102
Chapitre 10 – Participer à la formation de l'équipe commerciale	121
Chapitre 11 – Gérer les conflits	134
Chapitre 12 – Prévenir et gérer les risques psychosociaux.....	145
Chapitre 13 – Gérer les situations de crise.....	158
Entraînement à l'épreuve E6 : Tendances Maison.....	168

Évaluer les performances de l'équipe commerciale

Chapitre 14 –Évaluer les performances collectives et individuelles	174
Entraînement à l'épreuve E6 : Deray Meubles	188

Chapitre 1

Évaluer les besoins en compétences et en personnel

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Évaluation du besoin en personnel	Les besoins en personnel et compétences sont identifiés.

Compétence	Critère d'évaluation
Le diagnostic des besoins en recrutement	Le recrutement est adapté aux besoins

Savoir associé
Le recrutement de l'équipe commerciale

Vers PIX
3.1. Développer des documents textuels 3.3. Adapter les documents à leur finalité

Vos missions (p. 8)

I. Diagnostiquer le besoin en personnel (p. 8)

1. Quelles sont les étapes à suivre pour évaluer le besoin en recrutement de l'unité commerciale d'Aix-en-Provence ?

Pour évaluer le besoin en recrutement, il faut, dans un premier temps, définir l'objectif du recrutement, à savoir s'il s'agit d'une augmentation temporaire d'activité ou d'une stratégie de développement de l'entreprise. Ici, l'unité commerciale vient d'ouvrir à Aix-en-Provence, les vendeurs ne sont que trois : il s'agit d'un renforcement de l'équipe.

Ensuite, il faut élaborer des diagnostics quantitatif et qualitatif de l'unité commerciale. Le diagnostic quantitatif permet de calculer le volume horaire pouvant être effectué par la nouvelle recrue ; quant au diagnostic qualitatif, il permet de savoir quelles sont les compétences nécessaires pour l'unité commerciale.

Enfin, il est nécessaire de comparer la situation actuelle avec les besoins futurs afin de déterminer si le manager doit recruter ou, au contraire, réduire les effectifs. Pour l'unité commerciale d'Aix-en-Provence, il est nécessaire de recruter. Il s'agit d'une ouverture d'un point de vente. Il est évident, au vu des performances commerciales, qu'un recrutement s'impose.

2. Estimez les besoins en recrutement de l'unité commerciale d'Aix-en-Provence aux niveaux quantitatif et qualitatif.

Pour l'unité commerciale d'Aix-en-Provence, il faudrait un vendeur ou une vendeuse avec un contrat de 35 heures, ce qui permettrait d'éviter à certains membres de l'équipe d'effectuer plusieurs fois des ouvertures et fermetures, comme c'est le cas pour Anaïs les lundi et mardi, pour Margaux les mardi, mercredi et jeudi, et pour Inès les mercredi, jeudi et vendredi.

Au niveau qualitatif, un vendeur ou une vendeuse expérimenté(e) permettrait de soulager l'équipe commerciale dans la gestion du trafic client et dans la gestion des stocks. Son expérience en vente servirait de formation à l'équipe.

3. Évaluez les ressources actuelles.

Nombre de salariés	Postes occupés	Types de contrat	Compétences actuelles
5	1 manager 1 manager adjoint 3 vendeuses	4 CDI, 1 CDD	Vente, management, marketing

4. Justifiez les raisons qui poussent Franck Vidal à recruter.

L'unité commerciale d'Aix-en-Provence génère beaucoup de trafic client. La conséquence directe est que cela peut entraîner des délais d'attente trop longs et provoquer une insatisfaction chez les clients. Ensuite, l'enchaînement des fermetures et ouvertures entraîne une baisse d'attention et de la fatigue au sein de l'équipe. Enfin, l'augmentation de l'activité au mois de décembre est un élément à prendre en considération.

5. Quelles sont les compétences à privilégier lors du recrutement pour l'unité commerciale d'Aix-en-Provence ?

Il faut d'abord analyser la composition de l'équipe commerciale. En termes d'expérience professionnelle : Anaïs a 2 ans d'expérience dans la grande distribution, Margaux 5 ans dans le prêt-à-porter et Inès aucune expérience. Ainsi, sur les 3 vendeuses, une seule a de l'expérience en vente de prêt-à-porter. Le manager adjoint a 3 ans d'expérience dans la vente mais le domaine n'est pas précisé. Quant à Franck Vidal, il a 15 ans d'expérience dans la vente de prêt-à-porter.

Concernant la formation : sur les 5 salariés de l'équipe commerciale, 4 ont une formation en vente (Inès a une licence en économie).

Il faut privilégier un vendeur ou une vendeuse expérimenté(e) dans le prêt-à-porter, qui a le sens de l'organisation et un bon contact avec la clientèle et l'équipe commerciale, qui est rigoureux/rigoureuse dans la gestion des stocks et, enfin, qui a l'esprit d'équipe.

II. Élaborer un profil de poste (p. 8)

6. Identifiez les missions principales qui seront confiées au futur vendeur au sein de l'unité commerciale d'Aix-en-Provence.

Les missions principales seront la vente, la formation auprès de l'équipe et la gestion des stocks.

7. Repérez les compétences que la future recrue devra posséder et déduisez-en le type de formation souhaité.

Les compétences à posséder sont : la maîtrise des techniques de vente, les connaissances des produits, les capacités de persuasion, d'adaptation et d'organisation, des compétences commerciales, l'aptitude à conseiller.

Le type de formation souhaité est une formation en vente type MCO et/ou Bac Pro ; possibilité d'une licence ou d'un master en commerce/marketing.

8. Détaillez les qualités nécessaires que le nouveau vendeur ou la nouvelle vendeuse devra posséder pour réussir à ce poste.

Le vendeur ou la vendeuse devra être organisé(e), rigoureux/rigoureuse, avoir un bon contact avec la clientèle, être à l'écoute, être autonome et avoir l'esprit d'équipe.

9. Estimez si le futur vendeur ou la future vendeuse doit posséder ou non une expérience professionnelle. Justifiez votre choix.

Il est indispensable que le nouveau vendeur ou la nouvelle vendeuse ait une expérience professionnelle dans la vente textile. L'analyse de la composition de l'équipe commerciale révèle que seul Franck Vidal, qui n'est pas constamment présent au sein de l'unité commerciale, a une forte expérience dans le domaine du prêt-à-porter.

10. Élaborez le profil de poste pour le poste à pourvoir en utilisant un logiciel de traitement de texte.

Intitulé du poste	Vendeur dans le prêt-à-porter
Localisation	Aix-en-Provence
Missions	Accueillir et conseiller le client, vendre les produits, assurer la gestion des stocks, encaisser.
Responsabilités et autonomie	Établir une relation de confiance avec le client, fidéliser, organiser des événements.
Formation	Dans la vente et le commerce
Expérience professionnelle	Au minimum 5 ans dans la vente de prêt-à-porter
Compétences requises	Organisé, sens de l'écoute, rigoureux.
Qualités	Aimable, sérieux, autonome.

III. Choisir le type de contrat (p. 8)

11. Proposez un type de contrat pour le poste de vendeur. Justifiez votre proposition.

Au vu de la situation actuelle : les 3 vendeuses enchaînent fermetures et ouvertures, il faut anticiper l'augmentation d'activité du mois de décembre et il y a un manque d'expérience dans le domaine de la vente du prêt-à-porter, il serait opportun de privilégier un CDI de 35 heures. Ceci permettrait d'alléger les heures supplémentaires de l'équipe et éviterait la fatigue et les délais d'attente. Enfin, sachant que le recrutement s'oriente vers un vendeur ou une vendeuse expérimenté(e), le CDI semble être le plus approprié.

12. Proposez un type de contrat adapté pour le recrutement de la personne supplémentaire : stagiaire ou apprenti(e). Justifiez votre proposition et présentez les avantages et les inconvénients de cette solution.

– Le ou la stagiaire devra signer une convention de stage. Son contrat pourra être de 35 heures, comme c'est le cas pour l'ensemble des membres de l'équipe commerciale. Le ou la stagiaire aura les mêmes missions qu'un vendeur, il/elle fera partie de l'équipe commerciale. Il/Elle aura pour missions : la vente, la gestion des stocks, le conseil au client, la réponse au besoin du client.

Recruter un stagiaire présente deux avantages principaux : d'une part, si la convention ne dépasse pas 2 mois consécutifs, l'employeur n'est pas tenu de lui verser une gratification ; d'autre part, lorsque l'activité augmente fortement sur une certaine période, l'employeur peut faire appel à lui puisqu'il connaît déjà l'unité commerciale et qu'il y a été formé.

L'inconvénient est qu'un stagiaire ne peut pas faire d'heures supplémentaires, ni faire l'ouverture ou la fermeture sans être accompagné.

– L'apprenti(e) pourra suivre une formation à la fois théorique et professionnelle tout en étant rémunéré(e) comme un salarié. Comme dans le cas d'un stagiaire, il faudra lui proposer un contrat à 35 heures afin de rétablir l'équilibre au sein de l'unité commerciale d'Aix-en-Provence.

L'employeur retire deux avantages majeurs à recruter un apprenti : d'une part, il peut le former puis décider de l'embaucher ou non ; il peut ainsi constater son évolution dans le domaine professionnel. D'autre part, il bénéficie d'une exonération fiscale.

L'inconvénient est qu'il faut nommer un tuteur au sein de l'unité commerciale. Dans le cas présent, on a pu constater qu'au sein de l'équipe commerciale, seul Franck Vidal est expérimenté.

Applications (p. 17-19)

1. Rédiger un profil de poste – NIVEAU MAÎTRISE (p. 17)

1. À partir de la vidéo, déterminez les trois qualités qui permettent la réussite au sein de Veepee (ex-Vente-privée.com).

Rappel : Si le lien ne fonctionne pas : allez sur YouTube : « Découvrez la culture d'entreprise chez Vente privée ».

Pour réussir chez Vente privée, les trois qualités sont :

- engagement : être engagé ;
- être responsable : c'est se tromper, avancer, collaborer, reconnaître ses erreurs ;
- être créatif.

2. Quelles sont les compétences requises indispensables à la réussite de ce recrutement ?

Il faut maîtriser les outils informatiques ainsi que les méthodes de vente et de négociation, être au minimum bilingue anglais-italien et avoir une maîtrise parfaite de l'orthographe.

3. À partir de la fiche de poste, rédigez le profil de poste.

Intitulé du poste	Chargé de clientèle bilingue
Localisation	<i>Non communiquée</i>
Missions	Prendre en charge les demandes les plus complexes liées aux ventes, fidéliser la clientèle, traiter les réclamations, rechercher les solutions les plus adaptées aux demandes des membres en étroite collaboration avec les services internes et les marques partenaires, garantir la qualité de service et la satisfaction client.
Responsabilités et autonomie	Traitement des réclamations, établissement d'une relation de confiance avec le client, fidélisation.
Formation	Dans la vente et/ou dans la relation client.
Expérience professionnelle	Dans la vente ou la relation client.
Compétences requises	Organisé, sens de l'écoute, rigoureux.
Qualités	À l'aise au téléphone, sérieux, autonome, sens du service.

En route vers l'épreuve

Évaluer les besoins en compétences et en personnel (p. 18)

1. Évaluez les besoins en heures par jour pour satisfaire l'objectif de qualité de service au mois de juillet.

Nombre d'heures consacrées à la vente par salarié :

Poste	Temps travaillé par semaine	Temps consacré à la vente	Temps consacré à la vente en heures/semaine
Manager	35 heures	20 %	7
Manager adjoint	35 heures	50 %	17,5
Employé de rayon	35 heures	80 %	28
Employé de rayon	35 heures	80 %	28
Hôte(sse) de caisse	20 heures	80 %	16
Total			96,5
Total avec les heures supplémentaires (43 h)			139,5

Nombre d'heures nécessaires pour assurer un service de qualité en fonction du trafic client (sachant que chaque vendeur doit se consacrer à 5 clients par heure) :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Trafic client	120	80	180	80	240	300	
Heures nécessaires	24*	16	36	16	48	60	200

* Pour le lundi : $120 / 5 = 24$ heures pour l'ensemble de l'équipe pour s'occuper de 120 clients.

2. Déterminez le nombre de personnes à recruter en complément de l'équipe permanente.

En période normale, 139,5 heures sont requises pour s'occuper des clients.

En période de forte affluence, comme le mois de juillet, 200 heures sont nécessaires.

Ainsi : $200 - 139,5 = 60,5$ heures.

Il est donc légitime de recruter 2 personnes en CDD : une à 25 heures et l'autre à 35 heures, ou 2 CDD à 30 heures.

3. Dressez la fiche de poste.

Intitulé du poste	Hôte de caisse
Statut / Grade	Salarié
Place dans l'organigramme	Supérieur : responsable de l'unité commerciale
Missions principales	Accueillir et renseigner le client, encaisser les produits.
Activités et tâches du poste	Fidéliser, vendre.
Interlocuteurs	L'équipe commerciale Les clients
Conditions de travail	CDD SMIC horaire brut : 11,27 €
Savoirs	Connaissances dans différents domaines du sport
Savoir-faire / Compétences	Une première expérience de caisse
Savoir-être	Sens de l'écoute, rigueur, ponctualité

4. Choisissez le type de contrat de travail le plus adapté pour ce type de mission.

Un contrat de type CDD semble être le plus approprié. Il s'agit d'une augmentation d'activité temporaire : le début de la période estivale et de certains événements sportifs. Deux CDD de 2 mois permettraient de renforcer l'équipe commerciale.

5. Réalisez le profil de poste.

Intitulé du poste	Hôte de caisse
Localisation	Nice
Missions	Accueillir et renseigner le client, encaisser les produits.
Responsabilités et autonomie	Établir une relation de confiance avec le client, fidéliser.
Formation	Aucune
Expérience professionnelle	Une première expérience en caisse est requise.
Compétences requises	Connaissances dans différents domaines du sport.
Qualités	Ponctualité, sens de l'écoute, rigueur.

6. Présentez vos résultats sous la forme d'un exposé oral.

Pas de corrigé type.

Quelques conseils : *il s'agit de présenter un bilan, vous devez ainsi commencer par exposer les objectifs quantitatifs et qualitatifs pour chaque partie, et préciser les besoins de l'équipe commerciale.*

Sur la forme, si vous choisissez un support de type diaporama, il faut éviter de trop écrire sur chaque slide : des mots-clés seuls suffisent. Si vous insérez des tableaux, mettez certains éléments en évidence, par exemple en entourant ou surlignant les chiffres les plus importants.

Quant à la forme de votre oral, vous devez vous exprimer de manière claire et parler fort afin que votre auditoire vous entende.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/r95n9t

1. Le diagnostic des besoins en personnel s'évalue seulement de manière quantitative.
☐ Vrai
☒ Faux
2. L'évaluation des besoins du personnel s'établit en trois étapes.
☒ Vrai.
☐ Faux
3. La pyramide des âges est un outil qui permet la répartition des âges des salariés d'une entreprise.
☒ Vrai
☐ Faux
4. La fiche de poste est un outil qui permet de clôturer le recrutement d'un candidat.
☐ Vrai
☒ Faux
5. Le profil de poste est un portrait-robot du candidat idéal.
☒ Vrai
☐ Faux
6. Un CDI à temps partiel ne peut exister.
☐ Vrai
☒ Faux
7. Le CCT est un contrat qui lie deux parties au contrat : l'employeur et le salarié.
☐ Vrai
☒ Faux
8. La cartographie des métiers ainsi que l'organigramme de l'entreprise permettent d'établir un diagnostic qualitatif des besoins en recrutement.
☒ Vrai
☐ Faux
9. La rémunération du contrat de professionnalisation dépend seulement de l'âge du salarié.
☐ Vrai
☒ Faux
10. Le salarié en contrat de professionnalisation âgé entre 21 et 25 ans inclus perçoit une rémunération équivalente à 65 % du SMIC.
☐ Vrai
☒ Faux

Synthèse chapitre 1

Évaluer les besoins en compétences et en personnel

Afin d'évaluer les besoins en compétences et en personnel, il est indispensable dans un premier temps d'identifier les besoins de recrutement, d'établir un diagnostic des besoins en personnel, afin de choisir le contrat de travail adéquat.

I. Identifier les besoins de recrutement

Pour déterminer les besoins de recrutement, il faut d'abord chercher quelles sont les raisons du besoin de recrutement : s'agit-il d'une augmentation de chiffre d'affaires, est-ce dû à une augmentation temporaire d'activité, à une nouvelle stratégie de l'entreprise... ?

La saisonnalité comme les périodes de Noël ou de Pâques, les soldes et le changement de stratégie via des perspectives d'évolution de l'unité commerciale sont les principales raisons du besoin en recrutement.

Par la suite, l'unité commerciale détermine son besoin en recrutement à travers un diagnostic.

II. Le diagnostic des besoins en personnel

Le diagnostic s'établit à la fois sur le plan quantitatif et qualitatif.

- Sur le plan **quantitatif**, l'unité commerciale doit établir le nombre de salariés supplémentaires nécessaire et/ou le nombre d'heures que l'équipe est en capacité de faire. Deux possibilités s'offrent ainsi après le calcul du nombre d'heures à effectuer : soit les salariés sont en mesure d'effectuer le volume d'heures supplémentaires, soit l'entreprise va devoir recruter pour une période déterminée.

- Autre élément à prendre en considération : le volet **qualitatif**. En effet, l'unité commerciale doit déterminer les compétences nécessaires pour effectuer les missions et les heures supplémentaires afin de recruter la ou les personnes avec le profil adéquat.

Le manager détermine donc les ressources actuelles et fait une estimation des besoins futurs, afin d'effectuer une comparaison et d'identifier les ajustements possibles à faire :

- Si les besoins sont supérieurs aux ressources, il est nécessaire de recruter, d'augmenter les effectifs et/ou de recruter de nouvelles compétences. Le manager doit alors élaborer une fiche de poste et rédiger le profil de poste. La **fiche de poste** marque le début de la procédure de recrutement. Cet outil permet de préciser les caractéristiques du poste, les missions, les responsabilités. La fiche de poste doit être précise. Quant au **profil de poste**, ce dernier permet de déterminer le profil du « candidat idéal ». Le profil de poste reprend les missions décrites dans la fiche de poste auxquelles vont s'ajouter les expériences et qualités nécessaires pour être en adéquation avec le poste.

- Si les besoins en recrutement sont inférieurs aux ressources, il est nécessaire de faire des ajustements, autrement dit ne pas remplacer les départs en retraite, réduire le temps de travail de certains salariés et envisager des licenciements.

III. Le contrat de travail

Le contrat de travail est le contrat par lequel le salarié s'engage à travailler pour le compte d'une autre personne, l'employeur, moyennant une rémunération. Un lien de subordination est ainsi créé. Le choix du contrat de travail va dépendre du contexte et de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise : la taille de l'unité commerciale, le nombre de salariés, le budget, les horaires, le temps de travail hebdomadaire, les objectifs fixés, etc.

Il existe différents types de contrats :

- le **CDI**, ou contrat à durée indéterminée. C'est la forme légale de la relation de travail. Comme son nom l'indique, il n'y a pas de date de fin de contrat. Le CDI peut être conclu pour un temps partiel

ou un temps complet. Il peut prendre fin soit par la volonté d'une seule partie ou par la volonté des deux ;

- le **CDD**, ou contrat à durée déterminée. À la différence du CDI, le CDD indique une date de fin de contrat. Le CDD est très souvent utilisé lors d'une augmentation d'activité, d'un remplacement d'un salarié, ou d'un emploi saisonnier ;

- le recours au **CTT** (contrat de travail temporaire) se caractérise par une relation tripartite : le salarié, l'entreprise cliente qui embauche et l'entreprise de travail temporaire. On l'appelle plus communément l'agence d'intérim.

Le manager peut également prévoir d'autres formes de contrat tout aussi avantageuses pour le jeune salarié que pour l'employeur : faire appel à des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation appelés plus communément « **alternance** » ; qui permettent à l'apprenti de se former pendant la durée de ses études. L'avantage pour l'entreprise est de le former à ses techniques et à outils.

Enfin, le **stage** est aussi un contrat qui permet de former les futurs jeunes salariés et de pallier le personnel manquant lors des périodes de forte activité.

Chapitre 2

Préparer le recrutement de l'équipe commerciale

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Évaluation du besoin en personnel	Les besoins en personnel et compétences sont identifiés.

Compétence	Critère d'évaluation
Participer au recrutement	Le recrutement est adapté aux besoins

Savoir associé
Le recrutement de l'équipe commerciale

Vers Pix
2.2. Partager et publier 2.4. S'insérer dans le monde numérique 3.1 Développer des documents textuels

Vos missions (p. 22)

I. Proposer une procédure de recrutement (p. 22)

1. Identifiez les points forts et les points faibles de la procédure de recrutement proposée par la DRH.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> – Les outils d'aide au recrutement : utilisation des fiches de poste pour définir le besoin en recrutement (descriptif du poste et profil recherché). – La présélection par téléphone : gain de temps et permet d'éviter le déplacement du candidat. – L'appui du service RH : aide, conseil pour aider le manager. – La diffusion du poste en interne et en externe : élargir au maximum les candidatures. – Une procédure précise avec des rôles et des outils pour chaque étape : permet de clarifier le recrutement. 	<ul style="list-style-type: none"> – Le manque de diversification des supports pour diffuser l'offre : intranet et Pôle emploi seulement (pas de sites spécialisés dans la vente...). – Pas d'espace en ligne pour candidater : manque de modernité dans le processus, perte de temps pour traiter, classer et répartir les candidatures. – Une durée trop longue pour traiter les candidatures par la DRH : tous les 2 ou 3 mois (possibilité que les candidatures ne soient plus à jour).

En conclusion, la procédure est précise et s'appuie sur certains outils d'aide au recrutement, mais elle reste peu réactive et dynamique.

2. Proposez à M. Vidal des axes d'amélioration, en mettant en évidence les supports au recrutement qui seront à créer.

- **Élargir et actualiser les canaux de diffusion** : réseaux généralistes (Indeed, Hellowork, leboncoin...), dans le secteur de la vente (jobmarketingvente.com) ou réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...).
- **Créer de nouveaux outils d'aide au recrutement** :
 - **une grille d'analyse des candidatures** : cela permettrait de trier et de sélectionner les candidats de manière équitable et organisée ;
 - **un guide d'entretien** : afin de guider l'entretien, de garder une trace et de sélectionner le candidat.
- **Mettre en place une procédure d'accueil et d'intégration, créer un livret d'accueil** : proposer un accompagnement pour accueillir et intégrer le candidat avec des étapes précises.

3. Préconisez-vous un recrutement en externe ou en interne pour le poste à pourvoir ? Justifiez votre réponse.

Un recrutement en externe est à privilégier car l'entreprise est en plein développement et doit augmenter ses effectifs. La DRH souhaite recruter « de jeunes talents » (annexe 1).

Remarque : pour les postes de manager, le recrutement en interne pourra être alors davantage utilisé car il permettra la promotion des vendeurs.

II. Choisir les moyens de recrutement (p. 22)

4. Comparez les canaux utilisés par l'entreprise en matière de recrutement et l'étude de l'APEC. Que constatez-vous quant aux pratiques de l'entreprise ?

L'étude de l'APEC en annexe 2 montre que les entreprises utilisent en priorité l'offre d'emploi pour recruter (81 %), puis le réseau de contact (76 %) et les réseaux sociaux (69 %).

La Marquise utilise principalement le site Pôle emploi pour diffuser son besoin, ses techniques de recrutement sont donc obsolètes car elle n'utilise pas les réseaux sociaux ainsi que des canaux de diffusion plus modernes (Indeed, LinkedIn, Facebook...)

5. Analysez la plaquette publicitaire du cabinet Expert'Vente. Sous-traiter le recrutement du poste de vendeur serait-il pertinent pour votre unité commerciale ?

Non, car le coût est trop élevé pour le poste à pourvoir, ou il faudrait ne sous-traiter qu'une partie du recrutement pour diminuer le tarif (pour la sélection du candidat, par exemple).

De plus, le cabinet Expert'Vente est spécialisé, comme son nom l'indique, dans les profils expérimentés de la vente. Or, ici, le poste à pourvoir est un profil Bac+2 avec une petite expérience en vente.

6. Quels types de poste au sein de La Marquise pourraient être confiés au cabinet de recrutement ?

En cas de besoin en recrutement, les postes de manager de magasin pourraient être sous-traités, ainsi que des postes de direction au siège, par exemple (DRH, directeur commercial...).

7. Proposez les canaux pertinents pour diffuser votre annonce, en tenant compte des préconisations de M. Vidal. Justifiez vos choix en mettant en avant les avantages et les limites de chaque solution.

	Avantages	Limites
Solution 1 : sites spécialisés dans le secteur d'activité (jobmarketingvente.com...) ou généralistes (Indeed, hellowork, leboncoin...)	<ul style="list-style-type: none">– Permettent de mieux cibler le profil ou la zone géographique.– Large diffusion.– Accessibles sur smartphone.– Notoriété des sites.	<ul style="list-style-type: none">– Certains sites sont payants.– Beaucoup d'offres d'emploi : l'annonce peut manquer de visibilité.

	Avantages	Limites
Solution 2 : réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook, Snapchat)	<ul style="list-style-type: none"> – Image moderne. – Nombre d'utilisateurs important (en 2022, 25 millions de membres en France pour LinkedIn, 40 millions pour Facebook). – Proximité avec les candidats, esprit de communauté. – Possibilité d'élargir les cibles (partage de l'information). – Choix du réseau social en fonction du poste (pour des jeunes, privilégier Snapchat, par exemple). – Possibilité de pratiquer du storytelling... 	Manque de ciblage local mais davantage national (sauf si chaque magasin crée sa propre page sur le réseau social).

En conclusion, ces deux solutions sont en phase avec l'étude de l'APEC et répondent aux aspirations de l'entreprise, à savoir digitaliser davantage la recherche d'emploi sur des canaux dynamiques et actuels afin de développer une image de jeune entreprise tendance.

Autres propositions à accepter : presse locale (localisation précise mais limite les candidats possibles), cooptation (moins de risque, levier de motivation...).

III. Concevoir et diffuser l'offre d'emploi (p. 22)

8. Rédigez l'offre d'emploi à diffuser sur un site d'emploi classique.

Il n'existe pas de forme type mais l'offre d'emploi doit comporter plusieurs rubriques pour être complète : la référence de l'offre, un titre, la présentation de l'entreprise, le poste et les missions, le profil recherché, un contact.

<p>La marque de textile urbaine et tendance La Marquise recherche, pour son magasin d'Aix-en-Provence (13) :</p> <p style="text-align: center;">Un(e) vendeur/vendeuse en magasin en CDI (réf. 3216)</p> <p>La Marquise a su s'imposer au fil des années comme une référence dans l'industrie de la mode. Aujourd'hui présente en France et à l'étranger, la marque souhaite poursuivre son développement et recherche, pour sa boutique d'Aix-en-Provence (13), un(e) vendeur/vendeuse à temps plein pour un contrat à durée indéterminée.</p> <p>Les missions principales seront :</p> <ul style="list-style-type: none"> – d'accueillir la clientèle et de lui procurer un service personnalisé, à l'image de la marque ; – de développer les ventes, de participer à la gestion des marchandises (gestion des stocks, commandes, livraison) ; – de contribuer à la bonne tenue de la boutique. <p>Doté d'un Bac+2 minimum dans le domaine commercial/vente, vous justifieriez d'une expérience sur le terrain de 2 années minimum.</p> <p>Le candidat idéal sera passionné par la mode, adaptable et réactif, avec un réel sens du contact et du service client.</p> <p>La maîtrise de l'anglais est nécessaire et la connaissance des techniques de merchandising serait un plus.</p> <p>CONTACT : Franck Vidal – Manager de magasin</p> <p>Envoyez votre candidature (CV et lettre de motivation) par mail : recrutementlamarquiseaix@gmail.com</p> <p>Ou présentez-vous directement en magasin.</p>
--


9. Quel réseau social serait le plus adapté pour communiquer sur votre besoin ? Justifiez votre réponse.

Facebook pourrait être le réseau social le plus adapté : grande diffusion, cible large et public varié, possibilité de partager l'information, image dynamique.

Snapchat est également un canal intéressant pour attirer les moins de 25 ans.

10. Créez le message à diffuser sur le réseau social que vous avez retenu pour recruter un vendeur ou une vendeuse en magasin.

Exemple d'offre d'emploi sur une page Facebook :

	<p>Votre magasin La Marquise d'Aix-en-Provence recrute un(e) vendeur/vendeuse en CDI (Bac+2 et 2 ans d'expérience minimum).</p> <p>Le poste est à pourvoir rapidement !</p> <p>Pour postuler, merci de vous présenter directement au magasin avec votre CV et une lettre de motivation, ou par mail à recrutementlamarquiseaix@gmail.com.</p> <p>Bonne chance à vous !</p>
<p>346 J'aime 25 commentaires 16 partages Partager</p>	

Applications (p. 33-37)

1. Identifier les mentions illégales dans une offre d'emploi – NIVEAU MAÎTRISE (p. 33)

1. Menez une veille informationnelle afin d'établir une liste exhaustive des mentions interdites. Vous préciserez les risques encourus par l'entreprise.

Les mentions discriminatoires sont interdites. Les critères prohibés par la loi (article L1132-1 du Code du travail) sont :

- le sexe ;
- l'orientation sexuelle ;
- l'identité de genre ;
- l'âge ;
- la situation de famille ;
- les mœurs ;
- l'état de grossesse ;
- l'origine, l'appartenance ou la non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race ;
- les opinions politiques, les activités syndicales ou mutualistes ;
- les convictions religieuses ;
- les caractéristiques génétiques ;
- l'apparence physique ;
- le patronyme ;
- l'état de santé ou le handicap ;
- le lieu de résidence ;
- la particulière vulnérabilité résultant de sa situation économique apparente ou connue de son auteur ;
- la perte d'autonomie ;
- la capacité à s'exprimer dans une langue autre que le français ;
- la domiciliation bancaire.

L'employeur a l'obligation de diffuser son offre d'emploi **en langue française** et a l'interdiction de **tromper le candidat** (rémunération, conditions de travail...).

2. Relevez les mentions illégales qui apparaissent dans l'annonce.

Plusieurs mentions illégales et discriminantes apparaissent dans l'annonce.

- Au niveau du sexe :
 - il n'est pas précisé homme ou femme dans le titre alors que l'intitulé du poste est au masculin ;
 - utilisation de l'article « un » (« un moniteur »).

- Au niveau de l'apparence physique : de « bonnes capacités physiques » sont attendues.
- Au niveau de la situation personnelle : l'annonce mentionne de ne pas avoir de contraintes familiales et avoir une grande disponibilité.

3. Proposez une nouvelle version informatisée de l'offre d'emploi pour sa diffusion sur un site d'emploi spécialisé.

La base nautique multi-activités WakyGliss, située à Six-Fours-les-Plages (83), recherche, pour la saison N :

Un moniteur de parachute ascensionnel (H/F)

Vous devez être obligatoirement titulaire du brevet d'État « Activités Nautiques Engins Tractés ».

D'une nature sportive, vous devez être à l'aise sur un bateau et avoir une grande capacité d'adaptation.

Salaire : à négocier selon profil.

Horaires : temps plein. Horaires variables à définir selon l'activité. Logement sur place ou à proximité de préférence. Le permis B est obligatoire.

Type de poste : CDD 3 mois.

2. Trouver le bon candidat sur LinkedIn – NIVEAU EXPERTISE (p. 34)

1. À partir de vos recherches sur Internet, et sur le site www.linkedin.fr plus particulièrement, montrez l'intérêt pour M. Giraud de s'abonner au site LinkedIn.

Le site LinkedIn propose un accès gratuit, mais cet accès limite les actions. Ainsi, pour recruter, il est conseillé de souscrire à un compte payant, dit « premium ». Les avantages sont les suivants :

- élargir les candidats potentiels (ceux en recherche d'emploi mais également ceux en poste) ;
- entrer en contact avec les candidats *via* l'outil *InMail* ;
- connaître les profils qui ont consulté votre profil ;
- transparence de l'information et profils plus fiables : réseau du candidat, parcours professionnel...

2. À partir des conseils fournis dans le document 2 et de la fiche de recrutement établie par M. Giraud (document 1), proposez des mots-clés pertinents pour rechercher le candidat idéal.

- Termes liés au domaine commerce/vente : *vente, assurances, prospection, terrain, portefeuille clients, BTS Vente, BTS Assurance, licence Banque-Assurance, licence Commerce-Conseil...*
- Termes liés au domaine d'activité : *dommages, vie, sinistres...*
- Termes liés à l'intitulé du poste : *vendeur en assurances, conseiller en assurances...*

3. Existe-t-il des synonymes du profil recherché ? Si oui, lesquels ?

Oui, les synonymes sont : *conseiller en assurances, conseiller commercial en assurances, conseiller clientèle en assurances, chargé de clientèle en assurances, gestionnaire clientèle en assurances, conseiller développement relation client en assurances, vendeur conseil en assurances...*

Attention : l'agent général d'assurances et le courtier sont des postes d'indépendants et non de salariés.

4. Rédigez l'offre d'emploi à diffuser sur LinkedIn en respectant le mode d'emploi (document 3).

Le cabinet de courtage en assurances, basé à Hyères, dans le Var, accompagne au quotidien les clients dans la gestion de leurs assurances grâce à des solutions adaptées à leurs besoins.

Le cabinet, créé en 2007 et dirigé par M. Giraud, travaille aujourd'hui avec plus de 50 compagnies d'assurances, dont de nombreuses « références » dans leur domaine.

Souhaitant poursuivre son développement, le cabinet recrute un/une :

CONSEILLER EN ASSURANCES (H/F)

- Type d'emploi : CDI
- Niveau hiérarchique : intermédiaire

- Rémunération : 30 k€/an
- Lieu de travail : Hyères (83)

Sous la direction du courtier, vous participerez en autonomie au développement de votre portefeuille clients.

Vos missions s'établiront ainsi :

- Accueil et conseil des clients
- Vente de produits d'assurances adaptés aux besoins des clients
- Prospection, suivi et fidélisation du portefeuille client

Profil recherché :

Vous êtes titulaire d'un Bac+2 en Assurance et/ou Commerce/Vente.

Vous êtes reconnu pour votre autonomie, adaptabilité et réactivité.

Vous bénéficiez d'une expérience dans le domaine.

Pour postuler directement avec votre profil LinkedIn : [cliquez ici](#).

Le travail peut être présenté oralement par les étudiants afin de comparer les productions des différents groupes.

5. Proposez un exemple de InMail pour rentrer en contact avec le/la candidat(e).

Votre profil nous intéresse !

Bonjour (*préciser le prénom pour plus de proximité*),

Cabinet de courtage de renom sur Hyères, nous recherchons aujourd'hui à développer notre portefeuille en recrutant un vendeur/conseiller en assurances.

Vous souhaitez élargir vos perspectives de carrière ? Votre profil nous intéresse car votre parcours est riche sur le secteur toulonnais et vous possédez toutes les compétences que nous recherchons !

Si vous êtes intéressé, nous pourrions nous rencontrer pour échanger sur une collaboration future.

Je vous souhaite une excellente journée,

M. GIRAUD – Courtier en assurances

Adresse

Tél. : XX XX XX XX XX

En route vers l'épreuve E6

Recruter pour un restaurant (p. 36)

1. Précisez l'intérêt pour M. Lefort et Mme Gras de recruter un manager pour le restaurant du centre-ville.

Recruter un manager de restaurant présente plusieurs intérêts :

- pour Mme Gras : lui permettre d'être secondée et déchargée de la gestion opérationnelle, lui éviter d'être trop surmenée (stress, démotivation...). Elle pourra davantage travailler sur la gestion globale et la stratégie de l'enseigne. Elle sera assistée dans le recrutement ;
- pour M. Lefort : améliorer le bien-être de ses salariés, avoir un suivi régulier et opérationnel sur le restaurant du centre-ville et bénéficier des compétences de Mme Gras pour le développement stratégique de l'enseigne.

2. Repérez les qualifications et les compétences attendues pour le manager.

Qualifications :

- minimum Bac+2 (domaine hôtellerie, restauration) OU commercial ET/OU licence professionnelle domaine commercial-gestion ;
- débutants acceptés mais expérience minimum de 2 ans souhaitée.

Compétences : culture culinaire, maîtrise des techniques de base de la restauration, outil informatique, aménagement et décoration intérieure, maîtrise des normes d'hygiène et de sécurité.

3. Identifiez le mode de recrutement à préconiser pour le poste de manager.

D'après l'échange entre Quentin Lefort et Sophie Gras, la modalité de recrutement envisagée est le recrutement en externe (le futur candidat ne fait pas partie du personnel de l'entreprise).

4. Proposez les méthodes de recherche pertinentes pour ce poste.

Plusieurs méthodes sont envisageables – les sites d'emploi gratuits sont préconisés d'après l'échange entre M. Lefort et Mme Gras : sites spécialisés dans la restauration ou le management (Jobresto...) ou sites d'emploi généraux (Indeed, Pôle emploi, leboncoin...).

Les réseaux sociaux sont à privilégier, notamment LinkedIn et Instagram, qui sont des viviers importants de candidats, surtout pour les jeunes. Le site Internet de l'entreprise permettra également de communiquer sur le besoin en recrutement.

5. Rédigez l'offre d'emploi pour le poste de manager à diffuser sur le site Internet de l'entreprise.

Notre restaurant du centre-ville (Toulon – 83) RECRUTE en CDI :

Un manager de restaurant (H/F)

Les principales missions :

Gérer l'accueil de la clientèle – Recruter les employés – Former le personnel – Gérer les plannings – Manager, motiver et animer l'équipe – Coordonner le travail d'équipe – Élaborer les menus – Budgets prévisionnels et élaboration de la politique commerciale

Profil recherché :

Vous êtes un passionné du travail et plus précisément de la restauration, et bénéficiez d'une expérience ou d'un diplôme dans le domaine de la restauration et du management.

Vous possédez naturellement le sens de l'initiative, une fibre commerciale, le sens du service client et des capacités de négociation et d'organisation, alors vous pouvez devenir notre nouveau manager de restaurant !

Type d'emploi : temps plein, CDI

Salaire : 2 200 €/mois

Pour postuler, [cliquez ici](#).

Il n'est pas nécessaire de donner des informations sur l'entreprise car l'offre d'emploi est diffusée sur son propre site.

6. Expression orale Présentez à l'oral votre offre d'emploi à Mme Gras.

L'étudiant doit être capable de faire une présentation de l'offre d'emploi rédigée à la question 5 et de justifier son travail.

7. Proposez une offre d'emploi à diffuser sur les réseaux sociaux.

Sur la page de l'entreprise, on pourrait trouver le texte suivant :

Urgent – Notre restaurant du centre-ville recherche son manager !

Si tu as de l'expérience dans le management/la restauration, un Bac+2 en poche et que notre enseigne t'attire, transmets-nous ta candidature directement sur notre site : www.goustypizza.fr/offreemploi

Notes : le tutoiement du candidat peut être envisagé pour donner une image d'entreprise jeune, dynamique et pour créer un sentiment de proximité.

La mention # peut aussi être utilisée, notamment pour d'autres réseaux tels que Twitter, Instagram...

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/4eae45

1. Le recrutement en interne permet une évolution de carrière pour les salariés de l'entreprise.

- ☒ Vrai
☐ Faux

2. Le responsable du recrutement est toujours le directeur de l'entreprise.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Le responsable des ressources humaines ou le manager peuvent prendre en charge le recrutement.

3. L'entreprise peut utiliser seulement les jobboards pour recruter en externe.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Elle peut utiliser la presse, un cabinet de recrutement, les réseaux sociaux, les candidatures spontanées...

4. Le recrutement ne peut être réalisé que par l'entreprise elle-même.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Les cabinets de recrutement, les chasseurs de têtes et les agences d'intérim peuvent prendre en charge l'ensemble du processus de recrutement.

5. Pour recruter des jeunes talents, il est préférable de diffuser son offre d'emploi sur les réseaux sociaux.

- ☒ Vrai
☐ Faux

6. Pour créer une offre d'emploi, on utilise seulement les fiches métier de Pôle emploi.

- ☐ Vrai
☒ Faux. La fiche de poste permet de créer l'offre d'emploi. La fiche métier n'apporte que des éléments sur le poste en général mais pas sur les conditions de travail, les caractéristiques de l'entreprise...

7. Une offre d'emploi peut préciser le sexe du candidat recherché.

- ☐ Vrai
☒ Faux. L'offre d'emploi doit respecter le principe de non-discrimination (article L1132 du Code du travail).

8. L'offre d'emploi doit être rédigée en français.

- ☒ Vrai
☐ Faux

9. L'offre d'emploi doit présenter le poste à pouvoir principalement.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Elle doit aussi présenter l'entreprise qui recrute, le profil recherché et informer le candidat sur le moyen de candidater.

10. La procédure de recrutement constitue l'ensemble des étapes pour recruter.

- ☒ Vrai
☐ Faux

Synthèse chapitre 2

Préparer le recrutement de l'équipe commerciale

Pour recruter de façon efficace, l'entreprise doit mettre en place une procédure de recrutement en respectant plusieurs étapes.

Tout d'abord, le besoin en recrutement doit être identifié. Pour ce faire, l'entreprise doit réaliser un diagnostic quantitatif et qualitatif du besoin et créer ensuite la fiche de poste.

Il faut ensuite identifier si le recrutement peut être réalisé en **interne** ou doit être fait en **externe**. Une fois le **mode de recrutement** défini, l'entreprise rédige l'offre d'emploi en respectant les obligations légales et une structure type.

Pour recruter, plusieurs **canaux de recrutement** sont possibles (**jobboard**, **réseaux sociaux**, **candidatures spontanées**, cooptation, cabinet de recrutement...). Une fois les candidatures reçues, l'entreprise les examine : elle analyse les CV et lettres de motivation à l'aide d'une grille d'analyse (cf. chapitre 3) et sélectionne le ou les candidats qu'elle rencontrera en entretien d'embauche. Elle pourra alors s'appuyer sur un guide d'entretien.

Enfin, le suivi et l'accompagnement du nouvel entrant seront réalisés par l'entreprise afin d'assurer sa bonne intégration. Un livret d'accueil et d'intégration pourront ainsi lui être remis (cf. chapitre 3).

Chapitre 3

Recruter et intégrer les nouveaux arrivants

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Recrutement et intégration	Les besoins en personnel et compétences sont identifiés

Compétences	Critère d'évaluation
Conduire un entretien de recrutement Intégrer les nouveaux arrivants	Les nouveaux collaborateurs sont intégrés

Savoir associé
Le recrutement de l'équipe commerciale

Vers Pix
1.1 Mener une recherche et une veille d'information 3.1 Développer des documents textuels

Vos missions (p. 40)

I. Sélectionner les candidats (p. 40)

1. Listez les critères que vous pouvez utiliser pour comparer les candidatures.

Les critères à prendre en compte dans la sélection des candidats sont :

- l'expérience commerciale : minimum 2 ans obligatoirement ;
- la formation/le diplôme : Bac+2 souhaité ;
- la disponibilité immédiate ;
- l'expression et les langues étrangères : maîtrise du français et de l'anglais. (La maîtrise de la langue française pourra s'évaluer à travers l'expression dans le CV et la lettre de motivation.)

Il est conseillé de ne pas utiliser trop de critères pour éviter une évaluation qui serait trop longue. Les critères doivent être exhaustifs et précis pour une évaluation de qualité.

2. Établissez une pondération pour chaque critère et justifiez vos choix.

Le manager donne, dans son mail, des indications quant à l'importance des critères :

- l'expérience commerciale apparaît comme le critère le plus important et les 2 ans minimum sont obligatoires. Si elle est dans le domaine du prêt-à-porter, cela doit être valorisé. Elle mérite donc la pondération la plus élevée ;
- la formation Bac+2 est souhaitée, dans le domaine commercial également ;
- le poste étant à pourvoir rapidement, la disponibilité immédiate du candidat est importante ;
- la maîtrise des langues française et anglaise est aussi un critère à prendre en compte. Elle sera un atout pour le candidat.

On peut donc proposer la pondération suivante :

- expérience commerciale : minimum 2 ans (dans le prêt-à-porter est un atout) = coefficient 2 ;
- formation : Bac+2 souhaité (dans le domaine commercial est un plus) = coefficient 1,5 ;
- disponibilité : immédiate de préférence = coefficient 1 ;
- bonne maîtrise du français et de l'anglais = coefficient 0,5.

3. Évaluez les 4 candidats à l'aide d'une matrice multicritère et attribuez une note finale sur 20 à chacun.

Critères	Coefficient de pondération	Candidat 1 Doriane Djalla		Candidat 2 Julien Lefort		Candidat 3 Sandra Salto		Candidat 4 Jules Sciarini	
		Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée
Expérience	2	3 (Expérience un peu courte)	6	3 (Beaucoup d'expérience en prêt-à-porter mais de courtes durées)	6	2 (Très longue expérience mais pas dans le prêt-à-porter)	4	4 (5 ans en prêt-à-porter)	8
Formation	1,5	4 (BTS secteur commercial)	6	3 (Niveau bac mais dans le domaine)	4,5	2 (Niveau bac et pas dans le domaine)	3	2 (Bac+1 et pas dans le domaine)	3
Disponibilité	1	4 (Immédiate car n'est plus en poste)	4	4 (Immédiate)	4	2 (Dans 2 mois)	2	2 (Dans 1 mois)	2
Expression française et anglais	0,5	4 (Bonne expression + séjour à l'étranger)	2	3 (Bonne expression + notions en anglais)	1,5	1 (Lettre de motivation très moyenne, aucune notion en anglais)	0,5	1 (Beaucoup de fautes d'orthographe, aucune notion en anglais)	0,5
TOTAL des points	5		18		16		9,5		13,5
Note sur 20			18/20		16/20		9,5/20		13,5/20

Échelle de notation : 1 = Pas du tout satisfaisant – 2 = Pas satisfaisant – 3 = Satisfaisant – 4 = Très satisfaisant
Toute réponse cohérente et justifiée peut être acceptée.

4. Proposez au manager les 3 candidatures qui vous semblent les plus intéressantes pour le poste. Justifiez votre choix.

Les 3 candidatures à retenir sont celles de :

- la candidate 1 : bonne expérience, formation adéquate, disponibilité immédiate, bonne expression française et maîtrise de l'anglais ;
- le candidat 2 : expérience et diplôme satisfaisants, niveau d'anglais moyen ;
- le candidat 4 : très bonne expérience, formation un peu juste, expression française moyenne et pas de notions en anglais.

II. Évaluer et choisir le candidat final (p. 40)

5. Quels types d'entretien envisagez-vous avec les 3 candidats présélectionnés ? Justifiez votre réponse.

Plusieurs types d'entretien peuvent être envisagés, chacun présentant des avantages et des inconvénients pour le recruteur et le candidat.

Types d'entretien	Avantages	Inconvénients
L'entretien collectif	Sélection rapide. Permet de repérer les profils les plus commerciaux. Bon préalable aux entretiens individuels. Gain de temps.	Petit groupe avec 3 candidats seulement donc peu d'interaction. La préparation et la mise en œuvre doivent être rigoureuses.
L'entretien téléphonique	Rapidité. Premier contact individuel personnalisé. Facilité de mise en œuvre. Possibilité de proposer un entretien en FaceTime	Pas de contact physique, pas de mise en situation. Difficulté pour évaluer les compétences commerciales et le comportement au sein d'un groupe. Les outils numériques doivent être maîtrisés par les interlocuteurs.
L'entretien individuel en face-à-face	Permet d'établir un premier contact physique avec le candidat.	Ceci implique un déplacement (si le candidat habite loin...), beaucoup plus de temps (un candidat après l'autre, durée de l'entretien plus long qu'un entretien téléphonique) et représente donc un coût pour l'entreprise. Moins adapté pour une présélection.

6. Quels interlocuteurs pourraient participer à ces entretiens ?

Le manager adjoint et un vendeur expérimenté pourraient participer à cette première phase d'entretiens. Le manager interviendra ensuite durant les entretiens de la phase finale.

7. Suite aux entretiens, vous avez réalisé un tableau comparatif. Choisissez les 2 candidats à retenir et justifiez votre proposition.

Doriane Djalla (candidate 1) et Julien Lefort (candidat 2) sont les candidats à retenir car leurs profils répondent aux besoins du poste : expérience exigée dans la vente, diplôme dans le domaine, bonne expression française, notions en anglais et, enfin, disponibilité immédiate.

Jules Sciarini (candidat 4) est également un candidat très intéressant mais il n'est disponible que dans un mois.

8. Lors des entretiens individuels, quelles techniques d'animation conseilleriez-vous ?

Les entretiens semi-directifs seraient appropriés car ils répondent à la volonté de M. Vidal, qui souhaite que ces échanges soient des moments de partage et d'écoute.

Chaque entretien se fera sous forme de dialogue entre le recruteur et le candidat, avec un guide d'entretien et la possibilité d'aborder des thèmes non planifiés.

9. Proposez un guide pour vous aider dans la conduite des entretiens et l'évaluation des candidats.

Voir page suivante.

Il est possible de s'appuyer sur la fiche de recrutement proposée dans le chapitre 2 du manuel de l'élève (annexe 4, p. 25) et sur la fiche métier (annexe 5, p. 26).

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom Prénom : _____

Situation personnelle : _____

Prétentions salariales : _____

Disponibilité : _____

Profil de poste

Échelle de satisfaction : 0 = Pas du tout satisfaisant, 1 = Pas très satisfaisant, 2 = Satisfaisant, 3 = Très satisfaisant

	0	1	2	3
Diplômes / Formations				
– Diplômes : _____				

– Formation continue : _____				

– Autres : _____				

Compétences professionnelles				
– Accueil et relation client				
– Vente et conseil				
– Construction de l'argumentaire de vente				
– Suivi et fidélisation				
– Gestion des stocks, des commandes, des livraisons				
– Caisse				
– Merchandising (rangement des produits, disposition sur le lieu de vente, entretien de l'espace de vente)				
– Maîtrise de l'anglais				
Qualités personnelles				
– Disponibilité				
– Aisance verbale et bonne expression				
– Capacité à s'adapter				
– Capacité à travailler en équipe				
– Sens du contact				
Conclusion (adaptation au poste)				

- 10. Jeu de rôle** Évaluez les 2 candidatures en simulant un entretien d'embauche individuel. Vous réaliserez ce travail par groupes de 4 étudiants (2 étudiants joueront les rôles du manager et du manager adjoint, 2 autres celui des candidats). Les recruteurs rempliront le guide d'entretien lors de chaque échange puis décideront ensemble du candidat à sélectionner.

Il convient de prévoir un temps de préparation pour les recruteurs et les candidats avec le guide d'entretien.

Exemple de sujets à aborder : le recruteur peut demander au candidat de se présenter (parcours professionnel, études...), l'interroger sur une expérience en particulier (ancien poste...), sur ses motivations à rejoindre l'entreprise et à occuper le poste.

Le candidat doit être capable de se présenter, connaître ses atouts pour le poste, valoriser ses compétences... Il pourra questionner le recruteur sur les conditions de travail, le temps de travail, les missions du poste, le type de management, l'équipe...

- 11. Jeu de rôle** Vous informez de votre décision, par téléphone, les candidats non retenus. Précisez le contenu de votre message puis simulez l'appel par groupes de 2 étudiants.

Le message doit être structuré. Il est important d'expliquer la raison du refus et de valoriser le profil du candidat.

Il faut rester positif malgré le refus car cela n'est pas un moment agréable pour le candidat.

Le contenu du message téléphonique pourrait suivre la trame suivante :

- Se présenter : « Bonjour, M./Mlle ..., du magasin La Marquise d'Aix-en-Provence. »*
- Indiquer la raison de l'appel : « Je vous contacte suite à l'entretien d'embauche que vous avez passé pour le poste de vendeur en magasin. »*
- Fournir une explication : « Votre profil est très intéressant mais, malheureusement, nous n'avons pas retenu votre candidature car... » (Préciser la raison : manque d'expérience...)*
- Prendre congé : « Nous vous remercions pour l'intérêt que vous portez à l'égard de notre entreprise et vous souhaitons bonne continuation dans vos recherches. »*

III. Accueillir et intégrer le nouveau collaborateur (p. 40)

- 12. Quelles sont les difficultés rencontrées par les nouveaux entrants ?**

Peu de temps a été accordé aux nouveaux entrants. Ils ont souffert du manque de disponibilité de leur supérieur et regrettent de ne pas avoir eu de tuteur. Leur intégration est peu réussie car ils ont dû se débrouiller par leurs propres moyens, et ont donc été opérationnels plus tardivement.

- 13. Proposez un nouveau plan d'intégration avec les étapes importantes, leurs durées et les responsables d'action qui vous semblent pertinents.**

Voir page suivante.

PLAN D'INTÉGRATION DU NOUVEAU SALARIÉ

Lieu du magasin : _____	
Nouveau salarié	Référent / Tuteur
Nom : _____	Nom : _____
Prénom : _____	Prénom : _____
Fonction(s) : _____	Fonction(s) : _____
Date d'entrée : _____	

	Durée	Responsable d'action	Commentaires
Accueil physique			
Présentation de l'entreprise et de ses activités Organisation de l'entreprise Vie en entreprise Visite des locaux Présentation du plan d'intégration et du livret d'accueil	Demi-journée	Manager ou manager adjoint	
Formalités administratives			
Contrat de travail Règlement intérieur Documents administratifs Réception du matériel et des équipements	2 h	Manager ou manager adjoint	
Prise de fonction			
Présentation de la fonction Présentation des locaux d'intervention Présentation de l'équipe	1 jour	Référent Tuteur	
Formation au poste			
Parcours de formation individualisé Suivi Tutorat	90 jours	Référent Tuteur	
Évaluation de la période d'intégration			
Entretien d'évaluation	2 h	Manager	

Fait le _____, à _____.

Le salarié	Le référent
Prénom Nom : _____	Prénom Nom : _____
Signature : _____	Signature : _____

Applications (p. 55-57)

1. Sélectionner des candidats – NIVEAU MAÎTRISE (p. 55)

1. À partir de l'interview de Raphaël, repérez les étapes du recrutement dans le magasin.

Les différentes étapes du recrutement sont les suivantes : diffusion de l'offre d'emploi, réception et tri des candidatures, présélection des candidatures, information et convocation du candidat par mail, entretien d'embauche, tests, sélection du candidat et information.

2. Selon vous, quels sont les objectifs des tests passés par Raphaël ?

Ces tests ont plusieurs objectifs : valider l'aptitude du candidat pour exercer le poste, évaluer ses compétences, comparer les résultats des candidats entre eux, analyser les points forts et les faiblesses, simuler des mises en situation réelle, analyser la capacité d'intégration...

3. Quels axes d'amélioration pourriez-vous conseiller au manager du magasin afin d'améliorer sa procédure de recrutement ?

Plusieurs améliorations pourraient être envisagées pour faciliter le processus :

- des entretiens collectifs suivis de phases de test permettraient de regrouper tous les candidats et d'appréhender le comportement en groupe lors de mises en situation ;
- des entretiens en visioconférence permettraient d'éviter les déplacements ;
- pour la convocation à l'entretien, on pourrait doubler le mail par un appel téléphonique afin d'éviter que le mail ne soit pas lu par le candidat.

4. Justifiez chacune des clauses de la charte de recrutement. Quel est l'intérêt de cette charte pour l'entreprise et pour les salariés ?

- La 1^{re} clause permet d'éviter la discrimination à l'embauche et précise les critères discriminants.
- Les 2^e et 3^e clauses précisent les outils de sélection possibles et ceux à éviter.
- La 4^e clause indique le nombre minimum de recruteurs et leur fonction afin d'éviter que le candidat se retrouve seul avec un recruteur face à lui.

Cette charte permet à l'entreprise de communiquer sur sa procédure de recrutement (outils utilisés, interdits...). Elle encadre les process et informe le candidat.

5. L'entretien de recrutement auquel Raphaël a participé respecte-t-il la charte de recrutement ? Justifiez votre réponse.

Oui, l'entretien a respecté la charte : il y avait 2 recruteurs (le responsable du magasin, responsable opérationnel, et la DRH, responsable du recrutement). Des tests ont été effectués, comme le prévoit la charte, mais pas d'étude graphologique. Il n'y a pas eu de questions pièges, les recruteurs ont été « bienveillants », donc on peut supposer qu'il n'y a pas eu de questions personnelles incitant à la discrimination.

6. Après avoir réalisé des recherches sur l'utilisation des études graphologiques et numérologiques dans le recrutement, expliquez pourquoi la charte de l'entreprise interdit leur utilisation.

La graphologie est une technique d'analyse de l'écriture qui peut dévoiler les traits de personnalité d'une personne à partir de l'observation de son écriture manuscrite.

La numérologie est l'analyse des nombres associés à une personne (date de naissance, les nom et prénom correspondant à des nombres...).

Ces outils sont interdits dans la charte car ils sont très peu utilisés par les entreprises. Leur emploi peut freiner des candidatures car les entreprises l'utilisant ne reflètent pas une image sérieuse.

7. En vous appuyant sur des exemples de chartes de recrutement, proposez au manager une nouvelle charte de recrutement informatisée, en lien avec la procédure de recrutement proposée dans la question 1.

CHARTE DE RECRUTEMENT DE L'ENTREPRISE

Dans le cadre de notre processus de recrutement, nous nous engageons à respecter les engagements et principes rédigés dans cette charte.

Nos engagements

Nous nous engageons à promouvoir l'égalité professionnelle, la non-discrimination et la diversité dans notre processus.

Notre processus de recrutement

Lors de la rédaction des offres d'emploi et de la sélection des candidatures, nous ne tenons pas compte du sexe, de l'âge, de la situation familiale, des opinions... Le service RH s'engage à prendre contact avec chaque personne ayant postulé.

Une première sélection est effectuée sur la base des CV et lettres de motivation, puis une seconde lors d'un entretien physique dans nos locaux. Lors de ces entretiens les candidats peuvent être amenés à réaliser des tests de recrutement et/ou des questionnaires. Ils en seront informés préalablement. Les études graphologiques et numérologiques sont exclues. Tout recrutement implique au moins deux personnes (le responsable de recrutement et un supérieur opérationnel).

Les informations demandées doivent avoir un lien avec l'emploi proposé et permettre de vérifier les aptitudes à occuper le poste, ou les compétences professionnelles du candidat. Toutes questions portant sur la vie privée du candidat, en dehors des strictes exigences liées au poste proposé, sont proscrites.

Nous nous engageons à répondre dans les meilleurs délais aux candidats que nous avons reçus en entretien.

2. Préparer un entretien d'embauche – NIVEAU EXPERTISE (p. 56)

1. Après avoir visionné les vidéos (documents 1 et 2), récapitulez dans un tableau les conseils à appliquer avant et pendant l'entretien.

Avant l'entretien	Pendant l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> – Se documenter sur l'entreprise (informations sur l'entreprise, le poste). – Connaître ses qualités, ses défauts... – Se préparer aux questions pièges. 	<ul style="list-style-type: none"> – Savoir se présenter en 2 minutes. – Dire du bien de ses anciens employeurs. – Poser des questions intelligentes sur le poste, les conditions de travail... – Être transparent dans ses propos (ne pas mentir). – Avoir des documents de synthèse, des références, pour appuyer ses propos. – Faire preuve de confiance en soi, être calme mais dynamique et énergique. – Avoir un bon langage corporel – Rester dans un cadre professionnel – Écoute active : créer un échange.

L'enseignant peut évoquer la possibilité d'envoyer un mail de remerciement qui reprend les grandes lignes de l'entretien, afin de se différencier des autres candidats.

- 2. Vous êtes convoqué(e) à un entretien pour un poste de vendeur en concession automobile. Par groupes de 5 étudiants, vous simulez l'entretien d'embauche (3 étudiants jouent le rôle des candidats, un étudiant représente le recruteur et un autre l'observateur). Le recruteur mène un entretien semi-directif auprès des 3 candidats à tour de rôle. Il les questionne sur leur parcours et leur motivation. Les candidats doivent mettre en œuvre les conseils évoqués dans la question 1 et argumenter en faveur de leur candidature. L'observateur analyse la pertinence et la cohérence des propos de chaque intervenant, et propose des axes d'amélioration éventuels. Enfin, le recruteur, avec l'aide de l'observateur, propose le candidat à retenir pour le poste, chacun justifiant son choix.**

Chaque étudiant doit se préparer à l'entretien (temps de préparation à prévoir).

Les candidats devront se documenter sur le poste, l'entreprise, les questions pièges, prévoir de se présenter...

Le recruteur doit préparer les questions qu'il souhaite poser.

L'observateur pourra créer une grille pour observer les points forts et faibles des candidats et du recruteur.

La création au préalable d'un guide d'entretien peut être utile et permettrait à tous de préparer l'entretien.

- 3. L'entretien est suivi d'un test pratique afin de tester vos compétences commerciales et votre capacité d'adaptation. Simulez le test par groupes de 2 : le recruteur joue le rôle d'un client mécontent (document 2) et le candidat celui du vendeur.**

Le client devra préparer en amont un scénario précis.

Le vendeur devra s'adapter au discours, gérer et calmer le client mécontent en lui proposant une solution adaptée.

En route vers l'épreuve E6

Recruter un nouveau collaborateur (p. 57)

1. Créez une grille multicritère qui vous permettra de comparer les différents profils de candidat au poste de responsable de caisse. Vous utiliserez une pondération différente selon l'importance de vos critères.

Critères	Coefficient de pondération	Candidat 1		Candidat 2		Candidat 3	
		Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée	Note sur 4	Note pondérée
Diplômes / Formations							
BTS (MCO / NDRC) ou DUT (Techniques de commercialisation)	2						
Autres (Bac+2)	1						
Compétences							
Superviser le travail	1						
Former et recruter	1						
Gestion des caisses et petite comptabilité	1						
Relation client	1						
Autres :	1						
Expérience							
Dans la vente	1						
Dans le poste	2						
Qualités							
Rigueur	1						
Adaptabilité	1						
Disponibilité	1						
Autonomie	1						
Résistance au stress	1						
Sens du client	1						
TOTAL							

Échelle de notation : 1 = Pas du tout satisfaisant – 2 = Pas satisfaisant – 3 = Satisfaisant – 4 = Très satisfaisant

Certains critères sont valorisés avec l'attribution de coefficients (au choix de l'étudiant – plusieurs réponses possibles).

2. Proposez un guide d'entretien pour évaluer les candidats lors de l'entretien d'embauche.

GUIDE D'ENTRETIEN

Nom Prénom : _____

Situation personnelle : _____

Prétentions salariales : _____

Disponibilité : _____

Profil de poste

Échelle de satisfaction : 0 = Pas du tout satisfaisant, 1 = Pas très satisfaisant, 2 = Satisfaisant, 3 = Très satisfaisant

	0	1	2	3
Diplômes / Formations				
– Diplômes : _____				
– Formation continue : _____				
– Autres : _____				
Compétences professionnelles				
– Superviser le travail				
– Former et recruter				
– Gestion des caisses et petite comptabilité				
– Relation client				
– Autres				
Qualités personnelles				
– Disponibilité				
– Adaptabilité				
– Autonomie				
– Résistance au stress				
– Sens du contact				
Conclusion (adaptation au poste)				

3. **Expression orale** Présentez à l'oral vos deux supports à votre manager.

Pas de corrigé type.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/vti542

- 1. Le CV et la lettre de motivation permettent de réaliser la présélection des candidatures.**
☒ Vrai
☐ Faux
- 2. La matrice multicritère permet d'évaluer les candidatures reçues.**
☒ Vrai
☐ Faux
- 3. La convocation à un entretien d'embauche doit être obligatoirement écrite.**
☐ Vrai
☒ Faux. Elle peut également être orale (appel téléphonique...).
- 4. La grille d'évaluation permet d'évaluer seulement les compétences techniques du candidat.**
☐ Vrai
☒ Faux. Elle comprend aussi des critères pour évaluer les qualifications, les savoir-être et les caractéristiques personnelles du candidat.
- 5. L'entretien collectif est souvent réalisé après l'entretien individuel.**
☐ Vrai
☒ Faux. Il permet une sélection des candidats pour ensuite les recevoir individuellement.
- 6. Seul le candidat doit se préparer à l'entretien d'embauche.**
☐ Vrai
☒ Faux. Le recruteur doit se préparer en amont, s'informer sur le candidat, créer un outil d'aide au recrutement...
- 7. Le candidat ne peut se retrouver que face à un seul interlocuteur lors d'un entretien d'embauche.**
☐ Vrai
☒ Faux. Plusieurs interlocuteurs sont possibles : le RRH, le manager, le dirigeant d'entreprise...
- 8. Le guide d'entretien permet de lister les points à aborder durant l'entretien.**
☒ Vrai
☐ Faux
- 9. Le plan d'intégration est le même pour toutes les entreprises.**
☐ Vrai
☒ Faux. Chaque entreprise propose un plan en fonction de ses spécificités, de son organisation...
- 10. Accompagner le nouvel arrivant est essentiel pour faciliter son intégration.**
☒ Vrai
☐ Faux

Synthèse chapitre 3

Recruter et intégrer les nouveaux arrivants

Une fois le besoin en recrutement diffusé, le recruteur doit réaliser l'étude des candidatures reçues afin de sélectionner le candidat idéal.

Pour ce faire, il réalise un premier tri entre les CV et les lettres de motivations reçues. Il réalise ensuite une grille (**matrice multicritère**) afin d'évaluer et de comparer les candidatures : analyse de la **qualification**, des **compétences**, des savoir être.... Cette grille permettra de sélectionner les candidats à convoquer pour un ou plusieurs **entretiens d'embauche** (entretien individuel, collectif, téléphonique, à distance...).

Le recruteur aura le choix entre plusieurs techniques d'évaluation en menant un entretien non directif, semi-directif ou directif.

Lors de l'entretien, des outils peuvent être mis en place pour servir de support, comparer et évaluer les candidats. Le **guide d'entretien** est établi par le recruteur et l'aidera dans la conduite de l'échange. Des tests peuvent être également utilisés (étude de cas, tests de personnalité...).

Une fois le candidat retenu, **l'accueil** et **l'intégration** seront des phases-clés qui doivent être préparées en amont. Des supports tels qu'un **livret d'accueil** ou un **plan d'intégration** peuvent être utilisés.

Chapitre 4

Analyser et répartir les tâches

Référentiel

Activités/Tâches	Résultats attendus
Recensement des ressources et des besoins Création d'outils d'analyse et de répartition des tâches Analyse de la répartition des tâches de l'équipe	Définition des missions Construction d'un TRT Analyse d'un TRT Proposition de répartition
Compétences	Critère d'évaluation
Recenser les ressources disponibles et les besoins Répartir les tâches	La répartition des tâches est rationnelle
Savoirs associés	
Le cadre légal et réglementaire de l'activité La planification du travail	
Vers PIX	
1.3 Traiter des données 2.2. Partager et publier 3.1. Développer des documents textuels	

Vos missions (p. 60)

I. Comprendre le contexte (p. 60)

1. Quelle est l'origine du projet de réorganisation des tâches de l'équipe de vente ?

Des dysfonctionnements dans l'organisation actuelle et une volonté d'améliorer la relation client sont à l'origine du projet de nouvelle répartition des tâches de l'équipe de vente.

Le directeur souhaite faire face à la concurrence, qui s'accroît sur la zone de chalandise, pour continuer à se différencier et assurer un service client personnalisé de qualité, une nouvelle organisation des tâches de l'équipe doit être étudiée.

2. Quels sont les métiers et les principales missions de l'équipe commerciale de Déco&Plus ?

L'équipe commerciale de Déco&Plus se compose d'un directeur, d'un manager adjoint et de quatre vendeurs-conseillers spécialistes de la décoration.

Les missions des managers de Déco&Plus (le directeur et son adjoint) sont d'encadrer les équipes, d'assurer le recrutement, de veiller à l'organisation du travail et à la répartition des tâches, de définir et de suivre les objectifs commerciaux.

Les missions des quatre vendeurs-conseillers sont de gérer la relation client, d'assurer les conseils personnalisés, d'animer et de dynamiser l'offre de produits et de services.

II. Analyser la répartition des tâches (p. 60)

3. Quels sont les éléments à prendre en compte pour réaliser la répartition des tâches au sein de l'équipe de Déco&Plus ?

Différents éléments sont à prendre en compte : l'ensemble des activités décomposées en tâches, les volumes horaires des activités (et tâches), les contraintes de répartition liées aux qualités, aux disponibilités des membres de l'équipe de Déco&Plus.

4. Construisez le tableau de répartition des tâches (TRT) de l'équipe commerciale à partir des fiches d'autoanalyse. Pour réaliser ce TRT, regroupez les tâches en trois activités :

- « Gestion et animation du point de vente » ;
- « Gestion Relation Client » ;
- « Activités managériales ».

(Vous pouvez réaliser ce TRT à l'aide d'un tableur.)

Déco&Plus	Romain	Yanis	Farah	Joanna	Manager adjoint	Total
Gestion et animation du point de vente						
Réception des livraisons				5	5	10
Rangement		2		5		7
Réassort		2		5	5	12
Scénarisation de l'offre			8			8
Organisation des animations					10	10
Total		4	8	15	20	47
Gestion de la relation client						
Conseil déco auprès des clients	20	15	5			40
Tenue de la caisse	10	16	22	5		53
Service après-vente	5					5
Total	35	31	27	5		98
Management de l'équipe						
Animation de l'équipe					5	5
Analyse des ventes, tableaux de bord, réunions					10	10
Total					15	15
TOTAL	35	35	35	20	35	160

5. À partir du TRT, menez une analyse chiffrée précise de la répartition des activités par vendeur et une analyse de la répartition des vendeurs par activité.

Répartition des activités par vendeur												
Activités	Romain		Yanis		Farah		Joanna		Manager adjoint		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Gestion et animation du point de vente			4	11,5 %*	8	23 %	15	75 %	20	57 %	47	29,5 %
Gestion de la relation client	35	100 %	31	88,5 %	27	77 %	5	25 %			98	61 %
Management de l'équipe									15	43 %	15	9,5 %
Total	35	100 %	35	100 %	35	100 %	20	100 %	35	100 %	160	100 %

* 11,5 % : 4/35 du temps de travail de Yanis est consacré à l'activité « Gestion et animation du point de vente ».

Répartition des vendeurs par activité												
Activités	Romain		Yanis		Farah		Joanna		Manager adjoint		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Gestion et animation du point de vente			4	8,5 %*	8	17 %	15	32 %	20	42,5 %	47	100 %
Gestion de la relation client	35	36 %	31	31,5 %	27	27,5 %	5	5 %			98	100 %
Management de l'équipe									15	100 %	15	100 %
Total	35	22 %	35	22 %	35	22 %	20	12 %	35	22 %	160	100 %

* 8,5 : 4/47 de l'activité « Gestion et animation du point de vente » est réalisé par Yanis.

6. Effectuez un diagnostic sur la répartition actuelle des tâches de l'équipe commerciale.

La répartition des activités par vendeur montre d'importantes différences dans les activités réalisées. Si l'on met de côté le manager, dont la fonction justifie la prise en charge des activités managériales, on s'aperçoit que la répartition des activités est déséquilibrée : Romain passe son temps complet exclusivement à la relation client ; les activités liées à la gestion et à la dynamisation du point de vente sont principalement effectuées par Joanna et le manager. Joanna ne consacre que 25 % de son temps à la relation client. Cette répartition du temps de travail de Joanna ne correspond pas à ses compétences. On peut aussi s'étonner que le manager adjoint réalise autant d'activités liées à la gestion et à la dynamisation du point de vente : il réalise 42,5 % du total de cette activité.

Quand on regarde les tâches réalisées, on s'aperçoit aussi que les compétences de Farah sont sous-exploitées ; elle passe l'essentiel de son temps à l'encaissement.

7. Quelles propositions pouvez-vous faire suite à cette analyse ?

Une répartition plus équilibrée des tâches entre Romain et Joanna pourrait être envisagée afin d'exploiter les compétences de Joanna en gestion relation client. Romain peut aussi participer aux activités liées à la gestion du point de vente. La répartition du travail du manager adjoint peut être réétudiée afin de lui libérer du temps nécessaire aux activités managériales. Enfin, il convient de répartir plus équitablement les tâches d'encaissement entre tous les membres de l'équipe afin de libérer Farah sur d'autres activités.

III. Améliorer l'organisation du travail (p. 60)

8. À partir de votre entretien avec le manager et de votre analyse précédente, identifiez les modifications à apporter à l'organisation du travail de l'équipe commerciale.

La direction envisage de proposer un contrat à temps plein de 35 heures à Joanna. Cette modification peut permettre de déployer autrement les heures et de rééquilibrer la répartition.

Afin d'anticiper les prochaines absences du manager adjoint, il est possible de proposer à un membre de l'équipe de prendre la responsabilité de nouvelles tâches liées au management. Environ 30 %, soit 10 ou 11 heures, des activités liées à l'analyse des ventes et à l'organisation des futures manifestations pourront être pris en charge par Farah, qui a les compétences nécessaires : elle travaille en autonomie, souhaite évoluer vers un poste d'encadrement et a la formation licence professionnelle en distribution spécialisée. Cette nouvelle répartition nécessitera de redéployer les heures qu'elle consacrait aux autres activités.

9. Proposez une nouvelle organisation du travail dans un nouveau TRT.

Toute proposition logique doit être valorisée. L'étudiant devra appliquer les modifications dans le TRT qu'il a identifiées dans la question précédente. Bien vérifier que les volumes horaires sont respectés (par employé et par activité).

Proposition d'un nouveau TRT (avant le départ du manager adjoint) :

Déco&Plus	Romain	Yanis	Farah	Joanna	Manager adjoint	Total
Gestion et animation du point de vente						
Réception des livraisons		1		4	5	10
Rangement		2	3	2		7
Réassort		2		5	5	12
Scénarisation de l'offre	3		3	2		8
Organisation des animations					10	10
Total	3	5	6	13	20	47
Gestion de la relation client						
Conseil déco auprès des clients	12	14	14	15		55
Tenue de la caisse	15	16	14	8		53
Service après-vente	5					5
Total	32	30	28	23		113
Management de l'équipe						
Animation de l'équipe					5	5
Analyse des ventes, tableaux de bord, réunions					10	10
Total					15	15
TOTAL	35	35	35	35	35	175

D'autres répartitions peuvent être envisagées mais la priorité ici est de consacrer le volume horaire supplémentaire de 15 h du poste de Joanna à l'activité de conseil déco auprès des clients.

10. Identifiez les tâches qui pourront être déléguées.

D'après l'entretien avec M. Ribeiro, les tâches du manager adjoint qui doivent être en partie déléguées sont en priorité celles liées à l'organisation des animations et manifestations.

Les tâches liées à l'analyse des ventes peuvent aussi être menées conjointement. Ces deux tâches sont réalisées exclusivement par le manager adjoint et cela peut provoquer des dysfonctionnements en cas d'absence.

11. Choisissez le membre de l'équipe à qui vous pourrez confier cette délégation. Justifiez votre choix.

Afin d'anticiper les prochaines absences du manager adjoint, il est nécessaire de proposer à un membre de l'équipe de prendre la responsabilité de nouvelles tâches liées au management.

Farah travaille en autonomie, souhaite évoluer vers un poste d'encadrement et à la formation licence professionnelle Manager en Distribution spécialisée.

Environ 30 % des activités du manager adjoint (en particulier l'organisation des futures manifestations) pourront être pris en charge par Farah, qui a les compétences nécessaires, soit environ 10/11 heures.

Cette nouvelle répartition nécessitera de redéployer les heures qu'elle consacrait aux autres activités entre les autres membres de l'équipe.

Un nouveau TRT peut être proposé afin d'étudier l'impact de cette délégation sur le travail de l'équipe :

Déco&Plus	Romain	Yanis	Farah	Joanna	Manager adjoint	Total
Gestion et animation du point de vente						
Réception des livraisons				5	5	10
Rangement		2		5		7
Réassort	1	3	1	5	2	12
Scénarisation de l'offre	2		3	3		8
Organisation des animations			4		6	10
Total	3	5	8	18	13	47
Gestion de la relation client						
Conseil déco auprès des clients	12	14	9	10		45
Tenue de la caisse	15	16	15	7		53
Service après-vente	5					5
Total	32	30	24	17		103
Management de l'équipe						
Animation de l'équipe					5	5
Analyse des ventes, tableaux de bord, réunions			3		7	10
Total			3		12	15
TOTAL	35	35	35	35	25*	165

Les 15 heures supplémentaires de Joanna suite au passage de 20 à 35 heures ont été réparties entre les activités de gestion du point de vente et de gestion relation client.

Le temps du manager adjoint consacré aux activités est réduit de 30 % environ (pour anticiper ses absences liées à la formation) soit 25 heures* sur le point de vente.

Les activités ont été équilibrées entre les vendeurs.

Avec cette nouvelle répartition, il est possible de consacrer seulement 5 heures supplémentaires au conseil déco auprès des clients.

D'autres choix peuvent être proposés s'ils respectent les objectifs et les volumes horaires des activités qui assurent un bon fonctionnement de l'unité commerciale.

12. Organisez cette délégation pour qu'elle soit efficace. Préparez l'entretien de délégation que vous aurez avec le collaborateur ou la collaboratrice que vous avez choisi(e).

Choix des activités à déléguer	Il s'agit des activités liées à l'organisation des projets d'animation, à l'organisation des différentes manifestations. Parmi les activités managériales, ce sont les tâches liées à l'analyse des ventes de l'unité commerciale, l'analyse des tableaux de bord.
Choix du collaborateur	Le choix s'est porté sur Farah car elle travaille en autonomie et souhaite évoluer vers un poste d'encadrement. Sa formation et ses compétences sont adaptées à cette délégation. Sa charge de travail actuelle ne lui permet pas d'assurer ces nouvelles tâches mais il est possible de redéployer les heures des autres membres de l'équipe en réduisant le supplément prévu au conseil déco auprès des clients, cela temporairement (+ 5 heures au lieu des 15 heures prévues).

Le transfert de la tâche	<p>Un entretien doit être organisé avec Farah. Il faut :</p> <ul style="list-style-type: none"> – vérifier qu’elle est motivée pour prendre ces nouvelles responsabilités ; – lui assurer que cela ne provoquera pas de surcharge de travail car les tâches actuelles seront réparties autrement ; – lui présenter la nouvelle répartition et prendre en compte ses remarques. <p>Cela correspondra, dans un premier temps, à 20 % de son temps de travail (7 heures / 35 heures).</p> <p>Le manager doit lui présenter les différents objectifs et les modalités de mise en œuvre des nouvelles activités.</p> <p>Une information précise sera donnée lors de la prochaine réunion avec l’équipe, l’impact sur l’organisation du travail sera présenté (TRT).</p>
L’accompagnement	<p>Pendant l’entretien avec Farah, le manager doit la rassurer sur sa disponibilité au début de la délégation.</p> <p>Des reportings réguliers seront prévus afin d’assurer le bon suivi des activités déléguées (qui continueront d’être assurées en coresponsabilité).</p>

Applications (p. 69-72)

1. Analyser et répartir les tâches – NIVEAU EXPERTISE (p. 69)

1. Construisez un tableau de répartition des tâches (TRT) en regroupant les différentes tâches par types d’activités : activités commerciales, administratives et de management d’équipe.

Agence Groupama	Conseiller clientèle	Chargé d’accueil	Directeur d’agence	Total
Activités commerciales				
Rendez-vous clients – Conseils	8		12	20
Prospection	8		3	11
Accueil	2	10		12
Veille concurrentielle			2	2
Gestion de patrimoine			10	10
Total	18	10	27	55
Activités administratives				
Constitution des dossiers, courriers	6	7		13
Téléphone clients, messagerie	11	14		25
Classement des dossiers		4		4
Total	17	25		42
Management de l’équipe				
Organisation des réunions			2	2
Suivi activité, tableau de bord			6	6
Total			8	8
TOTAL	35	35	35	105

2. Analysez la répartition des tâches.

Répartition des activités par employé								
Activités	Conseiller clientèle		Chargé d'accueil		Directeur d'agence		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Activités commerciales	18	51,5 %	10	28,5 %	27	77 %	55	52 %
Activités administratives	17	48,5 %	25	71,5 %			42	40 %
Management de l'équipe					8	23 %	8	8 %
Total	35	100 %	35	100 %	35	100 %	105	100 %

Répartition des employés par activité								
Activités	Conseiller clientèle		Chargé d'accueil		Directeur d'agence		Total	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Activités commerciales	18	33 %	10	18 %	27	49 %	55	100 %
Activités administratives	17	40 %	25	60 %			42	100 %
Management de l'équipe					8	100 %	8	100 %
Total	35	33,3 %	35	33,3 %	35	33,3 %	105	100 %

La répartition des activités par employé de l'agence Groupama est assez équilibrée entre le conseiller et le chargé d'accueil qui réalisent des activités en rapport avec leur fonction. Cependant, la répartition du temps de travail du directeur d'agence n'est pas cohérente au regard de ses fonctions : il consacre 77 % de son temps à des activités commerciales et seulement 23 % à des activités liées au management.

L'analyse de la répartition des employés par activité renforce cette incohérence : le directeur réalise 49 % de l'activité commerciale globale de l'agence.

Les tâches administratives qui sont assez chronophages (40 % de l'activité globale de l'agence) sont réalisées à 60 % par le chargé d'accueil, qui ne consacre pas assez de temps à la tâche accueil (seulement 18 % de son temps). Cela explique certainement l'insatisfaction liée à une attente trop longue à l'accueil.

Le conseiller clientèle ne réalise pas ses objectifs de vente mais ne peut consacrer que 33 % de son temps à des activités commerciales (et seulement 23 % à la prospection). Cela peut expliquer ses difficultés à atteindre ses objectifs car il consacre trop de temps à des activités administratives (40 % de son temps).

3. Proposez des modifications pour améliorer l'organisation du travail dans l'équipe.

Il est nécessaire d'augmenter le temps passé par le directeur au management et de déléguer au conseiller commercial des rendez-vous clientèle afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Le conseiller devrait passer donc moins de temps à des activités administratives pour libérer du temps à son cœur de métier : la prospection et les rendez-vous clients.

Le chargé d'accueil doit augmenter le temps passé à l'accueil.

Les activités administratives, en particulier le traitement des appels et de la messagerie clients, demandent beaucoup de temps. Cette activité nécessite certainement, au-delà d'une nouvelle répartition, d'embaucher un mi-temps ou de passer par une plateforme qui pourrait gérer les appels entrants.

2. Analyser les évolutions liées à l'organisation du travail – NIVEAU EXPERTISE (p. 70)

- 1. Formez des équipes de quatre étudiants et créez un espace collaboratif (sur Google Drive, par exemple) pour organiser et partager le travail suivant. Chacun déposera les supports créés sur cet espace.**

Les espaces de travail collaboratif comme Google Drive mais aussi d'autres plateformes sont des espaces de travail qui proposent des fonctionnalités différentes par rapport aux espaces de travail traditionnels.

Les outils de travail collaboratif en ligne (groupware en anglais) soit sont monofonctionnalité, soit offrent plusieurs possibilités à travers des « briques » logicielles capables de communiquer entre elles.

Selon les logiciels, il est possible de disposer d'une grande variété d'outils et/ou de fonctionnalités.

- 2. Répartissez-vous le travail de recherche (à partir des documents et sur Internet) sur :**
 - l'impact du numérique sur le travail du manager opérationnel ;
 - la présentation de différents exemples d'outils numériques qui peuvent être utilisés par le manager dans le cadre de ses différentes missions.

Pour cette recherche, les étudiants peuvent exploiter par exemple les sources suivantes :

- <https://outils collaboratifs.com/tag/gestion-de-taches/>
- <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443884-trello-l-outil-de-gestion-de-projet-parmi-les-plus-prises/>
- <https://slack.com/intl/fr-fr/blog/collaboration/leadership-inspirant-comment-manager-dans-le-modele-hybride>

Version gratuite de Trello : <https://trello.com/signup>

Vidéo :

« Les Apps qui changent la vie : DROP TASK, gestion de projet collaboratif ! »

<https://youtu.be/SkirXhW1A58>

- 3. Réalisez un diaporama présentant le résultat de vos recherches. Ce support sera mis en ligne dans le réseau et servira lors de la prochaine réunion de sensibilisation à destination des managers du groupe.**

Une simulation de réunion peut être organisée. Chaque équipe prend la parole devant la classe entière et présente ses supports (diaporamas, Genial.ly ou autres), répartir les rôles d'animateur, de participants et d'observateurs.

En route vers l'épreuve E6

Analyser la répartition du travail d'une équipe (p. 71)

1. Construisez le tableau de répartition des tâches (TRT) de l'équipe commerciale actuelle.

TRT	SAID	LOIC	LUCIE	ORIANE	Total
Contact client	22	25	7	13	67
Réassort	10	8	11	17	46
Divers		2	2		4
Gestion	3				3
Management				5	5
Total	35	35	20	35	125

2. Présentez à Mme Coget un diagnostic de la répartition actuelle du travail de l'équipe. Vous menez pour cela une analyse chiffrée précise : répartition des activités par vendeur et répartition des vendeurs par activité.

Répartition des activités par vendeur (en %) :

TRT	SAID	LOIC	LUCIE	ORIANE	Total
Contact client	62,85 %*	71,43	35	37,14	53,60 %
Réassort	28,57	22,85	55	48,57	36,8 %
Divers		5,71	10		3,2 %
Gestion	8,57				2,4 %
Management				14,28	4
Total	100 % (35 h)	100 % (35 h)	100 % (20 h)	100 % (35 h)	100 % (125 h)

*62,85 % : $(22/35) \times 100$

Répartition des vendeurs par activité (en %) :

TRT	SAID	LOIC	LUCIE	ORIANE	Total
Contact client	32,83 *	37,31	10,44	19,40	100 % (67 h)
Réassort	21,74	17,40	23,91	36,95	100 % (46 h)
Divers		50	50		100 % (4 h)
Gestion	100				100 % (3 h)
Management				100	100 % (5 h)
Total	35	35	20	35	100 (125 h)

*32,83 % : $(22/67) \times 100$

On peut constater un certain déséquilibre dans la répartition des tâches entre les vendeurs : Saïd et Loïc consacrent la majeure partie de leur temps au contact client. Lucie et Oriane consacrent plus de 60 % de leur temps de travail à des activités annexes.

Le volume horaire par vendeur consacré au contact client devrait être plus équilibré et augmenté pour Lucie et Oriane sans négliger les activités annexes. Par ailleurs les activités de management ne représentent que 14 % du temps de travail de l'assistante manager, ce qui est assez peu par rapport à l'activité de réassort. La gestion est exclusivement faite par Saïd, cela peut poser problème en cas d'absence.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/k595wh

1. Définir et comprendre les missions de chaque membre de l'équipe commerciale est une étape préalable à l'analyse de la répartition des tâches.

☒ Vrai

☐ Faux

2. Les missions de l'équipe commerciale ne relèvent que de la gestion de la relation client.

☐ Vrai

☒ Faux. Les missions sont multiples et relèvent aussi de l'animation de l'offre de produits et de la gestion des ressources de l'unité commerciale.

3. Le TRT est un outil qui permet de répartir équitablement le travail au sein de l'équipe.

☒ Vrai

☐ Faux

4. La construction d'un TRT nécessite de décomposer les missions en activités puis en tâches.

☒ Vrai

☐ Faux

5. Il est possible de construire un TRT sans calculer les horaires des membres de l'équipe.

☐ Vrai

☒ Faux. Il faut évaluer les volumes horaires effectués par les membres de l'équipe pour chaque tâche.

6. Le TRT est un outil qui est construit par tous les membres de l'équipe commerciale.

☐ Vrai

☒ Faux. C'est un support construit et analysé par le manager à partir des informations collectées auprès de tous les membres de l'équipe.

7. À partir du TRT, le manager peut mener une analyse chiffrée précise sur la répartition des activités.

☒ Vrai

☐ Faux

8. Le TRT ne doit pas être figé dans le temps et doit s'adapter au développement de l'unité commerciale.

☒ Vrai

☐ Faux

9. Toutes les activités du manager peuvent être déléguées.

☐ Vrai

☒ Faux. Le manager doit différencier les tâches qui peuvent être déléguées et celles qui ont des enjeux trop importants et qu'il doit conserver.

10. La délégation d'une activité entraîne une coresponsabilité entre le manager et le collaborateur.

☒ Vrai

☐ Faux

Synthèse chapitre 4

Analyser et répartir les tâches

L'organisation du travail est une des missions essentielles du manager. Pour cela il doit définir en détails les missions de ses collaborateurs, préciser les rôles et les responsabilités de chacun.

L'analyse précise des tâches permet de répartir correctement le travail et d'améliorer l'organisation du travail.

I. Définir les missions de l'équipe commerciale

Les collaborateurs peuvent exercer différents métiers au sein de l'équipe commerciale.

Le cœur de métier est la vente (vendeur conseil, employé libre-service, hôte de caisse, chargé de clientèle particulier ou professionnel, etc.).

Les activités de management sont confiées à des postes de managers opérationnels (assistant manager, manager ou chef de rayon en grande distribution, directeur de départements, de magasin ; directeur d'agence bancaire, etc.).

Le manager définira les **missions** de chaque membre de l'équipe autour de la gestion de la relation commerciale, de l'animation de l'offre de produits et de services et de la gestion des ressources (financières, humaines, matérielles...)

II. Construire et analyser un tableau de répartition des tâches (TRT)

Le **TRT** est un outil de contrôle et d'amélioration de l'équipe commerciale. Il permet de visualiser facilement le fonctionnement d'une équipe et le rôle de chacun (qui fait quoi ? combien de temps ?) sur une période de référence (généralement hebdomadaire).

Chaque **activité** est décomposée en **tâches** (opérations précises). Le TRT fait apparaître un récapitulatif des volumes horaires pour chaque tâche et chaque collaborateur.

La remontée des informations sur les volumes horaires peut se faire en autonomie avec des **fiches d'autoanalyse** (auto-pointage) lorsque l'équipe est déjà en place ou en observation directe.

Le TRT peut être réalisé pour repérer les dysfonctionnements et déséquilibres afin d'améliorer l'organisation du travail. Pour cela une analyse chiffrée doit être menée à partir du TRT (analyse de la répartition des activités par vendeur et analyse des vendeurs par activité).

Le manager pourra ainsi repérer les tâches pour lesquelles l'équipe consacre trop ou pas assez de temps, des redondances entre plusieurs personnes, des surcharges (ou sous-charges) d'activité ou encore des compétences mal exploitées.

III. Organiser la délégation des tâches

La **délégation** des tâches peut être un axe d'amélioration de l'organisation du travail de l'équipe.

Si l'analyse du TRT fait apparaître une surcharge de travail pour un collaborateur, ou pour le manager, une délégation de certaines tâches peut être prévue.

La réussite de cette nouvelle répartition repose sur quatre étapes incontournables : le choix des activités à déléguer, le choix du collaborateur (a-t-il une charge actuelle de travail compatible ? a-t-il les compétences nécessaires ? est-il motivé par cette nouvelle co-responsabilité ?), le transfert de la tâche (précision sur les contraintes et information aux autres membres de l'équipe) et enfin les modalités d'accompagnement (suivi, reporting à organiser).

Chapitre 5

Planifier le travail

Référentiel

Activités/Tâches	Résultats attendus
La planification du travail Création de plannings opérationnels Création d'outils d'ordonnancement : PERT, MPM, Gantt	Les plannings sont opérationnels
Compétences	Critère d'évaluation
Réaliser les plannings Respecter la législation	Les plannings sont opérationnels
Savoirs associés	
La planification du travail	
Vers PIX	
1.3. Traiter des données	

Vos missions (p. 74)

I. Concevoir le planning hebdomadaire de l'équipe (p. 74)

1. Listez les contraintes à prendre en compte pour la conception du planning horaire collectif du magasin. Vous distinguerez les contraintes légales, organisationnelles et commerciales adaptées à cette mission.

- Les **contraintes légales** à respecter sont le droit du travail :
 - durée de travail hebdomadaire de 35 heures pour les contrats à temps plein ;
 - repos quotidien de 11 heures.
- Les **contraintes organisationnelles et commerciales** sont :
 - les horaires d'ouverture du magasin : 10 h-19 h du lundi au samedi ;
 - une amplitude de travail de 6 heures minimum à 9 heures maximum ;
 - des contraintes de travail précises : présence de 2 vendeurs à l'ouverture, 2 à la fermeture (3 le vendredi et le samedi), pause déjeuner de 1 h en binôme entre 12 h et 16 h ;
 - les demandes de congés de certains salariés ;
 - pas de repos le vendredi et le samedi.

2. Indiquez les raisons pour lesquelles une répartition horaire pourrait créer des mécontentements au sein d'une équipe de vendeurs.

Les mécontentements pourraient être liés à des horaires trop contraignants et répétitifs, à des demandes de jour de congé qui ne seraient pas acceptées, à un manque d'équilibre dans la répartition des horaires entre les plannings des vendeurs, à un manque de transparence dans la transmission des répartitions au sein de l'équipe.

3. Élaborez le planning horaire hebdomadaire type des vendeurs en tenant compte de toutes les contraintes.

Planning horaire hebdomadaire
Horaires d'ouverture de 10h à 19h

Vendeurs	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Arthur				10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	10 h-13 h 14 h-17 h 6 h	20 h
Loïc		11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	35 h
Samia	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h		11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	35 h
Luca	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h		10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	35 h
Hugo	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h		10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	35 h
Sindy	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h	11 h-14 h 15 h-19 h 7 h		10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	10 h-13 h 14 h-18 h 7 h	35 h
Amélie	12 h-18 h 6 h			12 h-18 h 6 h	12 h-18 h 6 h	12 h-18 h 6 h	24 h
Yassine		12 h-18 h 6 h	12 h-18 h 6 h		12 h-18 h 6 h	12 h-18 h 6 h	24 h

Hugo n'a pas émis de souhait particulier pour son jour de repos, il sera donc en congés le jeudi pour assurer un bon équilibre de la répartition.

Les contrats à temps partiel de 24 heures ont été répartis sur 4 jours car l'amplitude minimale est de 6 heures.

D'autres choix de répartition sont possibles si toutes les contraintes sont vérifiées.

4. Mettez en place un procédé pour communiquer le planning hebdomadaire aux vendeurs.

Un planning fixe peut être présenté à toute l'équipe lors d'une réunion.

Il sera ensuite consultable par affichage dans l'unité commerciale et sur des outils de travail collaboratif, sur intranet ou Internet.

II. Planifier les activités de l'unité commerciale (p. 74)

5. Quel est l'intérêt de planifier ce projet ?

La planification (ordonnancement) de ce projet va permettre de mieux le préparer : prévoir la durée exacte de préparation (donc anticiper la date de début des tâches), faciliter le suivi et permettre une meilleure réactivité pour éviter les éventuels retards.

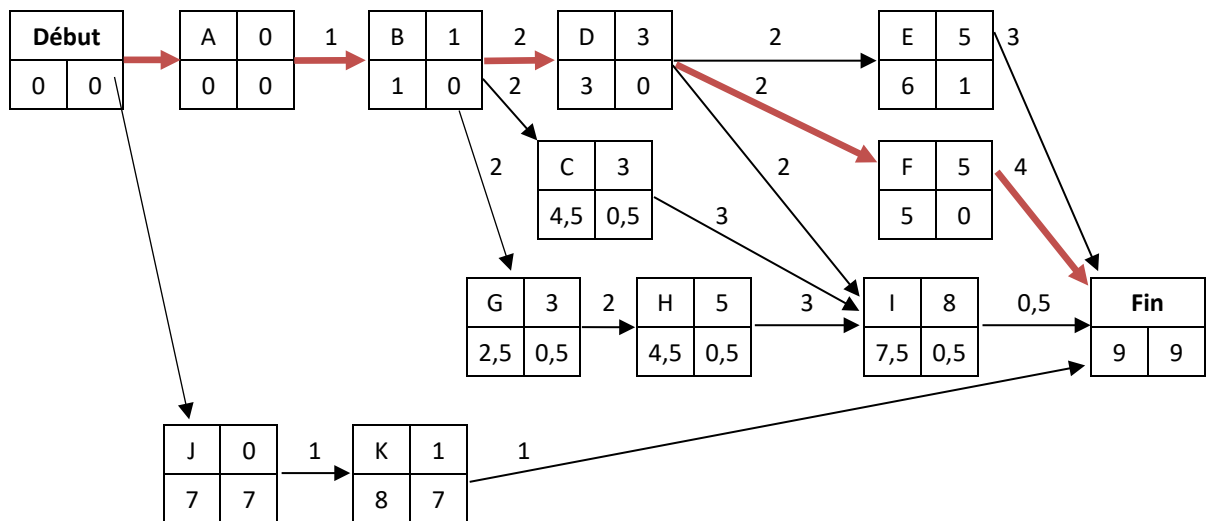
6. Déterminez la durée du projet. Pour cela, vous présenterez deux outils d'ordonnancement des tâches.

L'étudiant pourra choisir deux outils parmi la MPM, la méthode PERT et le diagramme de Gantt.

Tableau d'ordre d'exécution :

Niveaux	1	2	3	4	5
Tâches	A →	→ B	→ D → C → G	→ E → F → I → H	→ I
	J →	→ K			

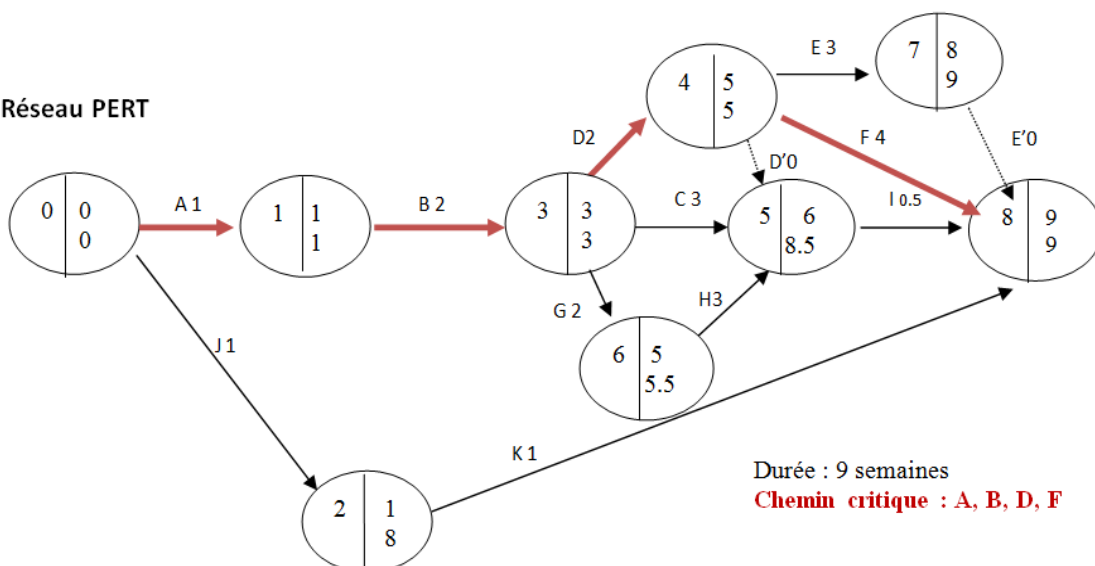
Graphe MPM :



Durée : 9 semaines

Chemin critique : A, B, D, F

Réseau PERT



Durée : 9 semaines

Chemin critique : A, B, D, F

Durée du projet : 9 semaines / date de début du projet : 27 juillet

Diagramme de Gantt (en mois) :

Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
I									
J									
K									

7. Repérez les tâches qui sont sur le chemin critique.

Les tâches qui sont sur le chemin critique sont celles pour lesquelles les dates au plus tôt et les dates au plus tard sont identiques, c'est-à-dire pour lesquelles la marge est nulle.

Il s'agit des tâches A, B, D et F.

8. Comment allez-vous organiser le suivi de ce projet afin que toutes les tâches du chemin critique soient réalisées dans les délais impartis ?

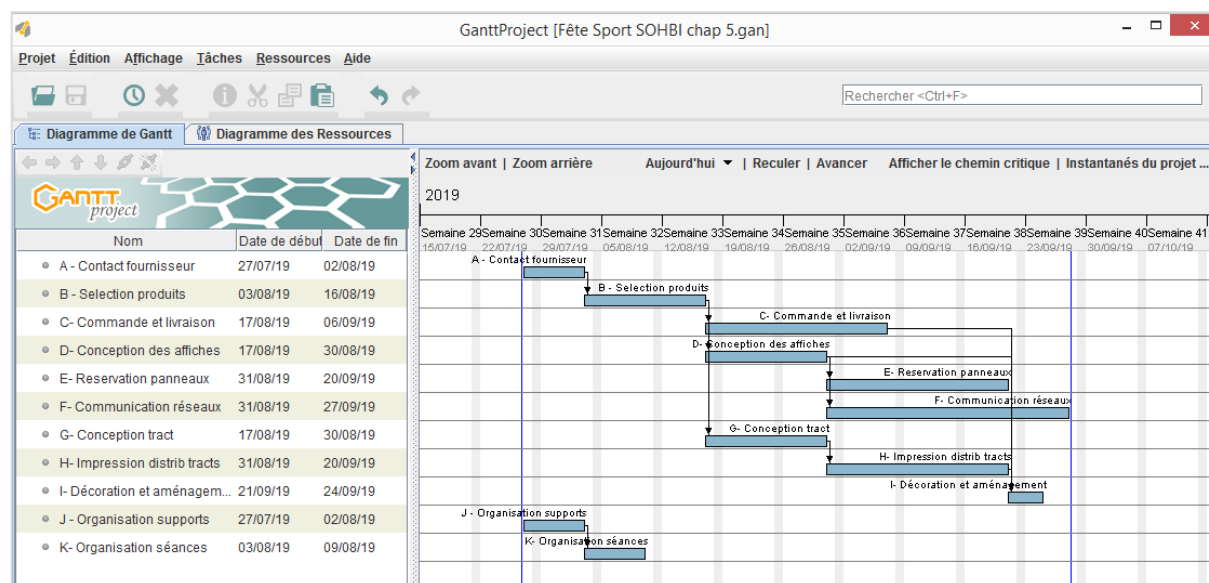
Le suivi de ce projet devra consister à vérifier que toutes les tâches, et en particulier les tâches du chemin critique, sont bien réalisées dans les délais impartis. Le suivi peut être organisé à l'aide de documents de contrôle : tableau, liste de contrôle, fiche de pointage...

Le suivi s'organisera aussi autour d'entretiens collectifs périodiques pendant lesquels le manager cherchera à repérer les retards et/ou dysfonctionnements au niveau de l'avancement du projet.

III. Utiliser un logiciel de gestion de projet (p. 74)

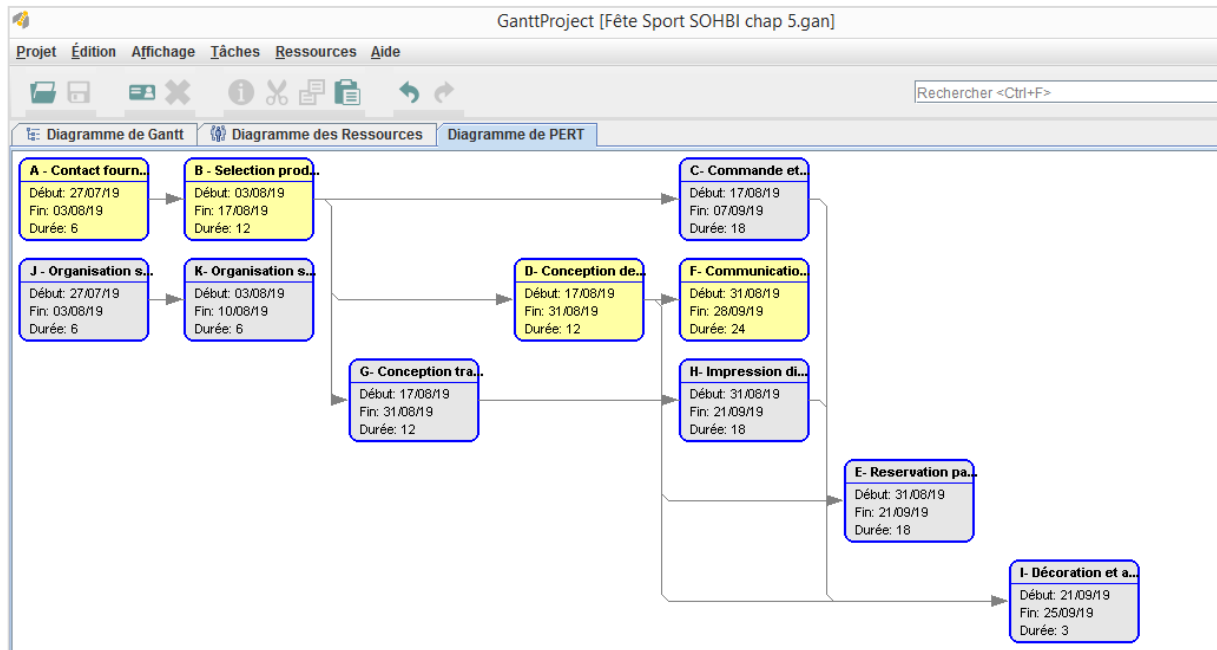
9. À l'aide de l'outil de planification de votre choix, élaborer votre support d'ordonnancement.

Diagramme de Gantt sur GanttProject :



Durée du projet : 9 semaines / date de début du projet : 27 juillet

PERT sur GanttProject :



10. Quel est l'intérêt pour un manager de projet d'utiliser un tel outil ?

Cet outil permet :

- de gérer les projets et de présenter un visuel facile à communiquer et à exploiter : au moindre décalage, tout le projet est automatiquement replanifié (durées, dates) ;
- d'affecter des ressources à chaque tâche, d'insérer des dates jalons (bilan) et de visualiser l'avancement du projet.

L'utilisation d'un tel outil est particulièrement intéressante lorsque les antériorités sont complexes et que le manager doit gérer plusieurs projets différents (et plusieurs équipes).

11. Un retard de deux semaines est annoncé dans l'impression des tracts. Quel est l'impact de ce retard sur la planification du projet ?

L'impression des tracts est la tâche H.

Le retard est de 2 semaines : la marge étant de 0,5 semaine, ce retard aura pour conséquence un retard du projet de 1,5 semaine.

Applications (p. 85-87)

1. Élaborer un planning d'équipe – NIVEAU EXPERTISE (p. 85)

- Vous êtes stagiaire en BTS MCO au sein de l'Intermarché de Châtelailon-Plage. Le directeur vous confie la présentation du planning de l'équipe pendant la semaine du goût qui aura lieu du lundi 8 octobre au samedi 13 octobre soir. Pour cela, vous disposez des contraintes organisationnelles du travail.

Correction de réimpression

*Malgré toute notre vigilance, une précision a été omise dans les contraintes indiquées au sein du document : le lendemain d'un jour de repos, l'employé commence toujours à 7h (**sauf lundi et samedi**). Cette précision a été ajoutée lors de la réimpression.*

Nous vous présentons nos sincères excuses.

Planning de l'équipe pendant « La semaine du goût »

Vendeurs	Lundi 8 octobre	Mardi 9 octobre	Mercredi 10 octobre	Jeudi 11 octobre	Vendredi 12 octobre	Samedi 13 octobre	Total
Salomé	14 h-21 h 7 h	14 h-21 h 7 h	Repos	7 h-14 h 7 h	14h – 21h 7 h	14h– 21 h 7 h	35 h
Emma	6 h-13 h 7 h	Repos	7 h-14 h 7 h	6 h-13 h 7 h	6 h – 13h 7 h	6 h -13 h 7 h	35 h
Sara	6 h-13 h 7 h	6 h-13 h 7 h	6 h-13 h 7 h	14h - 21h 7 h	Repos	6 h -13 h 7 h	35 h
Sibane	14 h-21 h 7 h	14 h-21 h 7 h	14 h-21 h 7 h	Repos	7 h-14 h 7 h	14 h- 21 h 7 h	35 h

Le manager devra être présent de 13 h à 14 h le lundi et le samedi, ou intégrer une personne supplémentaire sur ce créneau.

Si les contraintes sont respectées, toutes les autres propositions de planning sont acceptées.

2. Planifier un événement – NIVEAU EXPERTISE (p. 85)

- Proposez une liste des tâches à réaliser pour que cet événement soit un succès. Par équipes de 3 ou 4 étudiants : estimez les durées et les antériorités de chaque tâche.
- Construisez un graphe d'ordonnancement à l'aide de l'outil informatique de votre choix.
- Déterminez la durée du projet et le chemin critique.
- À quelle date devez-vous commencer la préparation de cette soirée pour qu'elle ait lieu le 21 juin ?
- Comparez les graphes de chaque équipe.

Cet exercice peut être complété par une répartition des tâches et une présentation orale.

Exemples de tâches à planifier (durées et antériorités à définir par les équipes) :

- Choix d'une date
- Établissement du budget
- Recherche d'une salle (devis)
- Réservation de la salle
- Choix d'un thème, de la décoration
- Choix de l'animation de la soirée (musique...)
- Recherche des fournisseurs (boissons, nourriture)

- Conception des affiches
- Invitations
- Liste des participants
- Mise en place de la décoration
- Installation de la salle

Liste non exhaustive

3. Aménager un planning hebdomadaire – NIVEAU EXPERTISE (p. 86)

Horaire d'ouverture du magasin : 10 h-19 h

1. Proposez un aménagement du planning hebdomadaire qui permettra de remplacer les trois vendeurs en formation pendant leur absence. Vous utiliserez le support informatique de votre choix.

Planning modifié, Enzo étant recruté à temps partiel :

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Hugo	10 h-17 h	Formation (21 h)			REPOS	12 h-19 h	35 h
Walid	REPOS	Formation (21 h)			12 h-19 h	12 h-19 h	35 h
Théo	13 h-19 h	10 h-18 h	10 h-19 h	REPOS	10 h-15 h	10 h-17 h	35 h
Chloé	12 h-19 h	Formation (21 h)			12 h-19 h	REPOS	35 h
Serena	10 h-14 h	11 h-19 h	REPOS	10 h-19 h	12 h-19 h	12 h-19 h	35 h
Radhija	REPOS	12 h-19 h	12 h-19 h	12 h-19 h	10 h-17 h	10 h-17 h	35 h
Enzo	10 h-15 h	10 h-15 h	10 h-15 h	REPOS	10 h-15 h	10 h-15 h	25 h

En gras, les modifications apportées sur les répartitions horaires.

Exceptionnellement, Hugo et Chloé doivent décaler leur jour de congé : vendredi et samedi.

Les vendeurs sont en formation 21 heures sur 3 jours, il reste donc 14 heures à répartir sur 2 jours.

2. Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment pourrez-vous y remédier ?

La journée du jeudi, il est possible de respecter les contraintes organisationnelles en faisant faire l'ouverture et la fermeture à Serena et Radhija, mais pour éviter qu'elles ne soient que 2 vendeuses toute la journée, il faudrait décaler le jour de repos d'Enzo le lundi, jour où les contraintes sont facilement respectées.

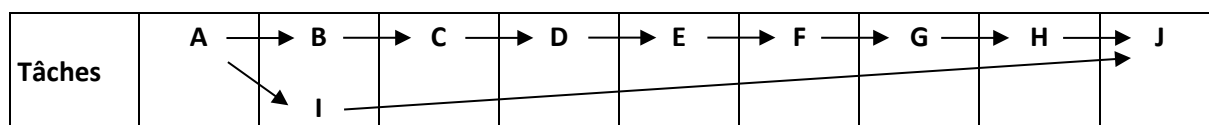
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Hugo	10 h-17 h	Formation (21 h)			REPOS	12 h-19 h	35 h
Walid	REPOS	Formation (21 h)			12 h-19 h	12 h-19 h	35 h
Théo	13 h-19 h	10 h-18 h	10 h-19 h	REPOS	10 h-15 h	10 h-17 h	35 h
Chloé	12 h-19 h	Formation (21 h)			12 h-19 h	REPOS	35 h
Serena	10 h-14 h	11 h-19 h	REPOS	10 h-19 h	12 h-19 h	12 h-19 h	35 h
Radhija	REPOS	12 h-19 h	12 h-19 h	12 h-19 h	10 h-17 h	10 h-17 h	35 h
Enzo	REPOS	10 h-15 h	10 h-15 h	10 h-15 h	10 h-15 h	10 h-15 h	25 h

En route vers l'épreuve E6

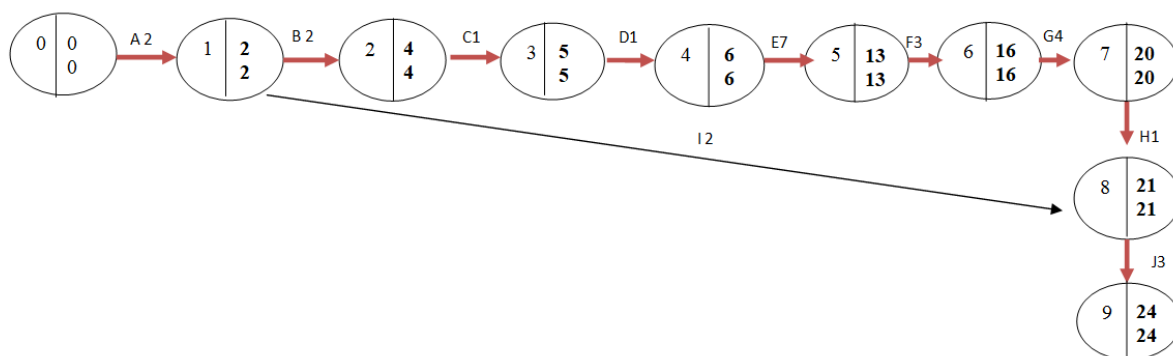
Planifier un recrutement (p. 87)

1. Planifiez le recrutement des salariés à l'aide de l'outil d'ordonnancement Gantt ou PERT.

Tableau d'ordre d'exécution

[illegible]

Réseau PERT :



2. Présentez à l'oral toutes les étapes de réalisation.

L'étudiant doit préciser toute sa démarche et présenter les documents créés.

3. Quelle est la durée du projet ? Quelles sont les tâches du chemin critique ?

La durée du projet de recrutement est de 24 jours.

Le chemin critique est composé des tâches A, B, C, D, E, F, G, H, J.

4. Un retard de 5 jours a été pris pour la sélection des candidats. Quel impact ce retard aura-t-il sur la durée du projet ?

La tâche F (sélection des candidats pour les entretiens) est sur le chemin critique. Le retard de 5 jours aura donc un impact de 5 jours sur la durée totale du projet (29 jours).

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/23ay7j

1. La planification du travail doit respecter les contraintes légales liées au droit du travail.

- ☒ Vrai
☐ Faux

2. La durée de travail légale hebdomadaire d'un temps complet est de 35 heures.

- ☒ Vrai
☐ Faux

3. Aucune disposition ne peut prévoir une durée de travail supérieure à 35 heures hebdomadaires.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Des dispositions conventionnelles ou collectives peuvent prévoir une durée de travail hebdomadaire supérieure ou inférieure à 35 heures.

4. La durée du repos quotidien est de 11 heures consécutives minimum.

- ☒ Vrai
☐ Faux

5. Les outils d'ordonnancement permettent de calculer les volumes horaires de travail hebdomadaires de l'équipe.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Les outils d'ordonnancement permettent de lister les tâches d'un projet et la durée de réalisation totale.

6. Le diagramme de Gantt, les graphes PERT et MPM, le TRT sont des outils d'ordonnancement.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Le TRT n'est pas un outil d'ordonnancement mais un tableau qui recense les volumes horaires par tâche, activité et membre de l'équipe.

7. Le chemin critique représente les tâches d'un projet qui ne peuvent avoir aucun retard de réalisation.

- ☒ Vrai
☐ Faux

8. Un retard sur une des tâches d'un chemin critique n'a pas forcément d'impact sur la durée totale de réalisation d'un projet.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Un retard sur une des tâches du chemin critique entraîne forcément un allongement de la durée totale du projet. Les tâches du chemin critique n'ont pas de marge de retard possible.

9. Les outils d'ordonnancement permettent de visualiser le déroulement d'un projet et facilitent son suivi.

- ☒ Vrai
☐ Faux

10. Le critère de choix d'un outil informatique d'ordonnancement est le coût d'acquisition.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Le choix est aussi effectué en fonction de la facilité d'utilisation de l'outil et de la complexité des projets à ordonnancer.

Synthèse chapitre 5

Planifier le travail

Dans le cadre de l'organisation du travail, le manager est amené à créer des outils de planification : plannings de présence le plus souvent hebdomadaires et outils d'ordonnancement dans le cadre de la gestion de projet.

I. Élaborer des plannings de présence de l'équipe commerciale

L'élaboration des plannings doit tenir compte de différentes contraintes : les contraintes réglementaires en lien avec le droit du travail et les contraintes organisationnelles et commerciales de l'unité commerciale.

– Les contraintes réglementaires qui doivent être respectées par le manager sont celles liées à la durée légale du travail (durée hebdomadaire de 35 h et journalière de 10 h maximum) ; à la prise en compte des temps de pause et aux différents repos (repos quotidien de 11 h minimum auxquelles s'ajoute un repos hebdomadaire de 24 h, généralement le dimanche).

Les salariés ont droit à des congés annuels qui doivent être anticipés afin d'éviter tout dysfonctionnement de l'unité commerciale.

– Les contraintes organisationnelles et commerciales concernent les différents contrats de travail (temps plein à 35 h ou temps partiels, salariés en formation), les horaires d'ouverture, les jours et créneaux horaires de fortes affluences, les jours de livraison, et les souhaits des différents membres de l'équipe.

Le planning est ensuite réalisé à l'aide de différents outils partagés, sous la forme d'un tableau à double entrée qui doit être communiqué à chaque membre de l'équipe.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Sabrina	14 h / 20 h	10 h / 12 h 13 h / 18 h	REPOS	10 h / 12 h 13 h / 18 h	13 h / 20 h	10 h / 12 h 13 h / 19 h	35 h
Claudia	REPOS	14 h / 20 h	10 h / 12 h 13 h / 18 h	12 h / 20 h	11 h / 13 h 14 h / 19 h	11 h / 12 h 13 h / 19 h	35 h
Samuel	10 h / 12 h 13 h / 18 h	12 h / 18 h	14 h / 20 h	REPOS	10 h / 12 h 13 h / 18 h	10 h / 13 h 14 h / 20 h	35 h

II. Construire un outil d'ordonnancement d'un projet

Lors de la mise en place d'un projet il est important pour le manager de lister les tâches et leur durée pour prévoir la durée de réalisation globale. Le suivi sera facilité et les retards seront mieux gérés si un outil d'ordonnancement est construit.

Plusieurs outils peuvent être choisis par le manager : le GANTT, le PERT ou encore le MPM. La durée totale et les marges autorisées de retard apparaissent clairement sur ces graphes et permettent au manager de faire un suivi et de piloter correctement son équipe.

Les outils les plus utilisés pour construire ces graphes sont Microsoft Project, Ganttproject ou Mindview. Les applications permettent de combiner ces outils dans le cadre de l'organisation de travaux collaboratifs.

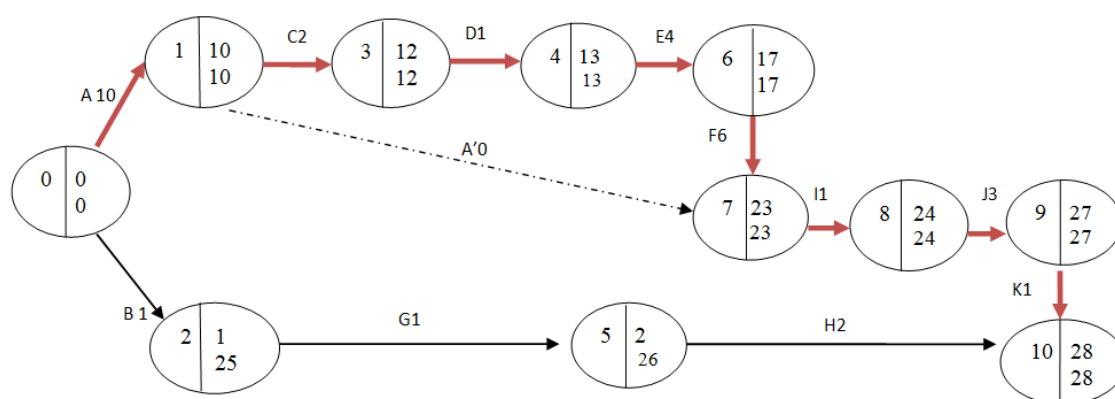
ENTRAÎNEMENT À L'ÉPREUVE E6

« Biocoop » (p. 89-94)

Mission 1 – Participer à la Quinzaine du Commerce Équitable

- Déterminez la durée nécessaire de la préparation de cet événement. Justifiez votre réponse par une représentation graphique de votre choix.

Réseau PERT :



Graphique Gantt :

Tâches	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A																												
B																												
C																												
D																												
E																												
F																												
G																												
H																												
I																												
J																												
K																												

La durée nécessaire à la préparation de cet événement est de 28 jours.

- Indiquez à quelle date au plus tard doit débuter la préparation.

La Quinzaine débute le 12 mai. Le magasin est ouvert du lundi au samedi. Il sera fermé le 1^{er} mai, jour férié.

Il faut donc commencer la préparation le lundi 9 avril.

3. Précisez les tâches de préparation pour lesquelles un retard est à éviter.

Les tâches pour lesquelles il faut éviter un retard sont situées sur le chemin critique : il s'agit des tâches A, C, D, E, F, I, J et K (tâches pour lesquelles les marges sont nulles car les dates au plus tôt et les dates au plus tard de réalisation sont les mêmes).

4. Évaluez la marge de manœuvre dont vous disposerez pour les autres tâches.

Marge de manœuvre : date au plus tard – date au plus tôt

Les autres tâches qui ne sont pas sur le chemin critique auront les marges de manœuvre suivantes :

- tâche B : 24 jours ;
- tâche G : 24 jours ;
- tâche H : 24 jours.

Mission 2 – Analyser la répartition des tâches au sein de l'équipe commerciale

1. Construisez le tableau de répartition des tâches de l'équipe commerciale actuelle.

	Timéo	Sibane	Corinne	Victor	Marie-Hélène	Samuel	Total
Contact client	22	25	7	13	12	22	101
Réassort	10	8	11	17			46
Divers	3	2	2	5			12
Gestion					23	13	36
Total	35	35	20	35	35	35	195

2. Établissez un diagnostic de répartition du travail de l'équipe. Menez pour cela une analyse chiffrée. Commentez.

Il est important de réaliser une répartition des activités par vendeur, puis une répartition des vendeurs par activité afin d'analyser et d'améliorer l'organisation du travail de l'équipe.

Répartition des activités par vendeur												
Activités	Timéo		Sibane		Corinne		Victor		Marie-Hélène		Samuel	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Contact client	22	63 %	25	71 %	7	35 %	13	37 %	12	34 %	22	63 %
Réassort	10	28 %	8	23 %	11	55 %	17	48 %				
Divers	3	9 %	2	6 %	2	10 %	5	14 %				
Gestion									23	66 %	13	37 %
Total	35	100 %	35	100 %	20	100 %	35	100 %	35	100 %	35	100 %

Répartition des vendeurs par activité														
Activités	Timéo		Sibane		Corinne		Victor		Marie-Hélène		Samuel		TOTAL	
	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%	Heures	%
Contact client	22	22 %	25	25 %	7	7 %	13	13 %	12	12 %	22	22 %	101	100 %
Réassort	10	22 %	8	17 %	11	24 %	17	37 %					46	100 %
Divers	3	9 %	2	6 %	2	10 %	5	14 %					12	100 %
Gestion									23	64 %	13	36 %	36	100 %

Cette analyse chiffrée permet de mettre en évidence un déséquilibre dans la répartition des tâches effectuées par les vendeurs. Seuls deux vendeurs (Timéo et Sibane) consacrent la majeure partie de leur temps au contact client. Corinne (vendeuse spécialisée) et Victor consacrent plus de 60 % de leur temps de travail à des activités annexes. Le volume horaire par vendeur devrait être augmenté sans négliger les activités annexes.

Il peut être également intéressant de mener une analyse de la répartition hebdomadaire de l'activité liée à l'amélioration du service client :

Activité	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Contact client	21	12	17	13	21	17	101
Total	20,8 %	11,8 %	16,8 %	12,8 %	20,8 %	16,8 %	100 %

Les journées de forte affluence sont le mercredi et le samedi. Sur le volume horaire hebdomadaire, seuls 16,8 % sont consacrés à ces journées. Il est donc nécessaire de modifier la répartition des tâches et/ou les plannings (jours de repos) afin de répartir une plus grande quantité d'heures sur les journées de forte affluence.

3. Concluez sur la pertinence de recruter un nouveau vendeur conseil.

Face à la nécessité d'augmenter les activités des vendeurs liées au service clients et le volume horaire des journées de forte affluence, il paraît pertinent de recruter un vendeur conseil supplémentaire.

Ce vendeur pourra travailler 3 jours, dont le mercredi et le samedi, jours où il n'y a pas assez de moyens pour assurer un service client de qualité.

Mission 3 – Optimiser le travail de l'équipe commerciale

1. Rédigez une annonce de recrutement qui sera publiée sur le site Internet du quotidien régional *La Provence*.

Rédiger l'annonce en respectant un plan précis :

- présentation succincte de l'entreprise ;
- description du poste proposé (missions et activités ou compétences) ;
- profil recherché (qualités, formation, expérience) ;
- avantages offerts par l'entreprise qui recrute ;
- procédure pour postuler (CV et lettre de motivation par mail).

2. Réalisez le planning hebdomadaire de l'équipe en intégrant le nouveau collaborateur.

Le magasin est ouvert de 9 h à 19 h.

Vendeurs	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Total
Timéo	8 h-14 h		8 h-16 h	9 h-16 h	13 h-19 h	11 h-19 h	35 h
Sibane	8 h-14 h	13 h-19 h	9 h-17 h		12 h-19 h	8 h-16 h	35 h
Corinne	13 h-17 h	13 h-17 h		15 h-19 h	13 h-17 h	8 h-12 h	20 h
Victor		13 h-19 h	9 h-17 h	8 h-14 h	8 h-15 h	9 h-17 h	35 h
Marie-Hélène	13 h-19 h	8 h-14 h	11 h-19 h	8 h-15 h		9 h-17 h	35 h
Samuel	13 h-19 h	8 h-14 h	8 h-16 h	12 h-19 h		9 h-17 h	35 h
Nouveau vendeur	En formation		12 h-19 h		8 h-15 h	12 h-19 h	21 h

Toute proposition de planning qui respecte les contraintes sera acceptée. Il faut veiller à un bon équilibre entre les vendeurs. Sur ce planning, davantage d'heures ont été réparties le mercredi et le samedi, jours de forte affluence.

3. Samuel sera en formation sur la vente de produits équitables toute la journée du mardi pendant un mois. Proposez un aménagement du planning.

Les aménagements dépendent de la réponse à la question précédente (planning).

Samuel fait l'ouverture du magasin le mardi matin (avec Marie-Hélène). Il faudra modifier les horaires de Corinne, qui pourra faire l'ouverture à 8 h. La journée de Corinne le mardi sera donc de 8 h à 12 h.

Vendeurs	Mardi
Timéo	
Sibane	13 h- 19 h
Corinne	8 h-12 h
Victor	13 h- 19 h
Marie-Hélène	8 h-14 h

Il est possible aussi d'envisager de modifier le jour de repos de Timéo le mardi.

4. Expression orale PRÉSENTEZ À L'ORAL vos réponses aux différentes questions.

Lors de la présentation orale, préparez le plan de votre oral qui vous permettra de recenser les étapes de votre exposé et les documents à présenter.

Exemple de plan d'oral sous forme de tableau :

Les étapes	Documents à présenter
Introduction Présentation de l'unité commerciale, du cadre managérial (équipe, missions...)	
Partie 1 : Organiser le travail	Outils d'ordonnancement
Partie 2 : Analyser la répartition du travail	Tableau de répartition des tâches (TRT)
	Analyse chiffrée
Partie 3 : Optimiser le travail de l'équipe commerciale	Annonce de recrutement
	Planning hebdomadaire et son aménagement
Conclusion	

Chapitre 6

Conduire un entretien

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Animation et valorisation de l'équipe	L'équipe est accompagnée et motivée

Compétence	Critère d'évaluation
Conduire un entretien	Les objectifs d'entretien sont atteints

Savoirs associés
La communication managériale Les techniques de conduite d'entretiens d'évaluation et d'entretiens professionnels

Vers Pix
3.1 Développer des documents textuels

Vos missions (p. 96)

I. Préparer et conduire des entretiens professionnels (p. 96)

1. Quels sont les objectifs, pour le magasin et pour Vincent Delmas, d'effectuer cet entretien professionnel ?

Pour le magasin	Pour le salarié (Vincent Delmas)
<ul style="list-style-type: none"> – Connaître les besoins en formation. – Planifier le plan de formation. – Dialoguer avec son équipe : levier de motivation et de fidélisation. – Répondre à une obligation légale (tous les 2 ans minimum). 	<ul style="list-style-type: none"> – Échanger et communiquer avec sa hiérarchie. – Identifier ses besoins en formation. – Être accompagné dans l'évolution de carrière.

2. Pour assurer le bon déroulement de cet échange, quelles étapes devez-vous respecter ?

Avant l'entretien	Pendant l'entretien	Après l'entretien
<ul style="list-style-type: none"> – Informer les salariés concernés. – Préparer et organiser les entretiens : s'informer sur le salarié, créer des outils d'aide à la conduite d'entretien (grille...), organiser le déroulement (locaux, durée...). 	<ul style="list-style-type: none"> – Préciser les objectifs de l'entretien. – Aborder des points importants (parcours professionnel, perspectives d'évolution, bilan général). 	<ul style="list-style-type: none"> – Faire une synthèse et la remettre au salarié. – Mettre en place les actions envisagées (formations, accompagnement...).

3. En vous appuyant sur les conseils de la DRH, proposez une grille préparatoire à M. Delmas, qu'il complétera avant l'entretien. Ce document devra regrouper l'ensemble des thèmes que vous souhaitez aborder.

Voir page suivante.

GUIDE DE PRÉPARATION D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Salarié
Nom : _____
Prénom : _____
Emploi occupé : _____
Date d'entrée dans l'entreprise : _____

Personne chargée de l'entretien
Nom : _____
Prénom : _____
Fonction occupée : _____

Date de l'entretien : _____

Bilan de la période écoulée depuis le dernier entretien professionnel

Date du dernier entretien : _____

Typologie	Intitulé	Dispositif mobilisé	Durée / Date de réalisation
Formations			
Certification(s) ou élément(s) de certification acquis ¹			
Autre(s) action(s) menée(s) ²			

1. Par la formation ou la VAE.

2. CEP, bilan de compétences, mobilité interne, période de mise en situation professionnelle, aide à la création/reprise d'entreprise...

Activités du salarié

Missions et compétences mobilisées :

Faits marquants depuis le dernier entretien professionnel :

Intérêts et motivations :

Perspective d'évolution professionnelle du salarié

Projet d'évolution professionnelle :

– Court terme :

– Moyen terme :

– Long terme :

Atouts et freins pour le projet :

Actions et moyens envisagés dans le cadre de ce projet :

4. Préparez une grille qui vous servira de support le jour de l'entretien professionnel. En vous aidant du compte rendu du dernier entretien de M. Delmas, transmis par la DRH, complétez les rubriques pour lesquelles vous disposez d'informations.

GRILLE D'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Salarié	Personne chargée de l'entretien
Nom : DELMAS Prénom : Vincent Date d'entrée dans l'entreprise : N-6 Emploi occupé : Manager adjoint – Avignon	Nom : <i>Vous</i> Emploi occupé : Manager – Magasin de Lyon

Date de l'entretien : _____

Bilan de la période écoulée depuis le dernier entretien professionnel

Date du dernier entretien professionnel : 02/12/N-2

Si non réalisé, préciser le motif : _____

Typologie	Intitulé	Dispositif mobilisé	Durée / Date d'obtention
Formations	Les bases du management (<i>à déduire d'après les annexes 2 et 3</i>)		
Certification(s) ou élément(s) de certification acquis ¹			
Autre(s) action(s) menée(s) ²			

1. Par la formation ou la VAE.

2. CEP, bilan de compétences, mobilité interne, période de mise en situation professionnelle, aide à la création/reprise d'entreprise...

Activités du salarié

Missions et compétences mobilisées : vente, relation client, gestion des stocks, marchandisage, caisse, formation et accompagnements des nouveaux entrants et stagiaires/apprentis.

Faits marquants depuis le dernier entretien :

Évolution au poste de manager adjoint cette année.

Intérêts et motivations :

Mobile France entière, très attiré par le poste de manager adjoint à court terme et manager à moyen terme.

Perspectives d'évolution professionnelle du salarié

Projet d'évolution professionnelle : poste de manager sur Toulon

Atouts et freins pour le projet :

Action(s) et moyens envisagés dans le cadre de ce projet : Perfectionnement management

...

Typologie	Intitulé	Dispositif mobilisé	Date prévisionnelle	Modalités (hors temps de travail / sur le temps de travail, financières...)
Actions de formation				
Certification(s) ou élément(s) de certification visés ¹				
Autre(s) action(s) ²				

1. Par la formation ou la VAE.

2. CEP, bilan de compétences, mobilité interne, période de mise en situation professionnelle, aide à la création/reprise d'entreprise...

Appréciation globale sur l'entretien et l'année écoulée (à remplir en fin d'entretien)

Avis de la personne chargée de l'entretien

Avis du salarié

Fait le : _____

À : _____

En double exemplaire, dont un est remis au (à la) salarié(e).

Signature de la personne chargée de l'entretien

D'après les annexes 2 et 3, on peut supposer que le salarié a suivi la formation « Les bases du management » en N-1 et occupe cette année N le poste de manager adjoint dans le magasin d'Avignon. Il pourra se positionner ensuite sur le poste de manager en N+1 sur Toulon après avoir suivi de nouvelles formations en management (perfectionnement, gestion d'équipe...). L'étudiant peut faire des recherches pour obtenir des informations sur les formations possibles dans le domaine (durée, intitulé...)

- Jeu de rôle** Simulez l'entretien professionnel avec M. Delmas par groupes de trois (les rôles suivants seront répartis dans chaque groupe : le manager du magasin, Vincent Delmas, un observateur). Vous utiliserez votre grille d'entretien ainsi que le document du service RH pour proposer un projet professionnel cohérent avec les formations disponibles et les besoins en mobilité interne.

Le salarié peut utiliser la grille de la question 3 pour se préparer et imaginer un scénario pour son parcours et son projet professionnel. La grille de la question 4 peut être utilisée dans la préparation par le manager.

Grille éventuelle pour l'observateur :

Grille d'évaluation					
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	Commentaires (pistes d'amélioration)
Le manager du magasin					
Accueil, présentation des objectifs et déroulé de l'entretien					
Traitement des points prévus de la grille					
Échanges, distribution de la parole					
Conclusion (synthèse, remerciements)					
Utilisation des supports (grille...)					
Communication orale					
Écoute active					
Dynamisme					
Le salarié : Vincent Delmas					
Pertinence et cohérence des propos (motivation, projet professionnel...)					
Préparation de l'entretien en amont					
Communication orale					
Écoute active					
Dynamisme					

II. Préparer et conduire un entretien d'évaluation (p. 96)

6. Rédigez une proposition de rendez-vous destinée à Marion, avec un message lui présentant les objectifs de l'entretien d'évaluation.

Ce message pourrait être envoyé par mail.

Objet : Invitation à un entretien annuel d'évaluation

Je me permets de vous convoquer à un entretien d'évaluation le ... à

Cet entretien aura pour objet de faire le bilan de la période écoulée (vos compétences, vos objectifs, les réussites, les difficultés rencontrées, les solutions...). Nous aurons ainsi l'occasion d'aborder vos souhaits d'évolution pour la période à venir.

À l'issue de cet entretien, un compte rendu sera rédigé et une copie vous sera transmise. Ce compte rendu relatera l'ensemble des thèmes abordés durant cet entretien.

N'hésitez pas à prendre contact avec le service RH, qui reste disponible pour toute question.

Bien cordialement,

Vous

Fait à ..., le ...

Cachet et signature de l'employeur

7. Identifiez les conditions à réunir pour que l'entretien avec Marion se déroule bien.

Plusieurs éléments peuvent être anticipés afin que l'échange se déroule au mieux.

– **Avant l'entretien :** se préparer (s'informer sur le collaborateur, les entretiens passés, les objectifs fixés, les résultats atteints, les objectifs à venir, les actions à mettre en place, les formations possibles...).

La collaboratrice devra elle aussi se préparer en amont : faire son bilan (atteinte des objectifs, raisons si écart...), anticiper les points négatifs qui pourraient lui être reprochés, réfléchir aux solutions possibles et à ses perspectives d'évolution.

– **Pendant l'entretien :** créer une atmosphère agréable, un climat de confiance. Réunir des bonnes conditions matérielles. Être à l'écoute et favoriser l'échange mutuel. Il faut valoriser la collaboratrice et la rendre actrice de l'entretien.

– **Après l'entretien :** rédiger le compte rendu et le transmettre à la collaboratrice.

8. Analysez le tableau de bord et comparez les résultats de Marion avec ceux de l'équipe.

Marion a atteint ses objectifs à 76 %, soit 1 700 € de moins que le CA fixé pendant l'année N, alors que tous les autres membres de l'équipe ont atteint les objectifs fixés durant l'année N. Cela peut probablement s'expliquer par le fait que la gestion d'équipe nécessite de l'investissement et que Marion ne se consacre plus entièrement qu'à la vente, comme les autres membres de l'équipe.

9. Listez les points importants que vous devrez aborder lors de l'entretien.

Plusieurs éléments devront être abordés durant l'entretien :

- le bilan de l'année écoulée : objectifs fixés, résultats, points positifs et négatifs, solutions possibles, ainsi que les compétences mises en œuvre et leur évaluation ;
- la période à venir : nouveaux objectifs et plan d'action, souhaits d'évolution de la collaboratrice et formations envisagées ;
- un bilan général avec des commentaires sur l'entretien : observations, avis, pertinence du projet...

10. Véronique Bertin, la DRH, vous a transmis le compte rendu du dernier entretien annuel de Marion, lorsqu'elle était vendeuse dans le magasin d'Avignon. Quelles sont les informations manquantes sur ce document ?

Plusieurs informations n'apparaissent pas dans le document alors qu'elles sembleraient utiles pour l'entretien :

- la date de l'entretien en cours ;
- certains détails sur les objectifs (ventes, fidélisation...) car, dans les points à améliorer, on parle d'un taux insuffisant sur la fidélisation ;
- la justification de l'objectif à venir : expliquer pourquoi 25 % et détailler les objectifs individuels, collectifs, dans les ventes, la fidélisation, le SAV... ;
- le projet professionnel est trop vague : pas de poste précis et d'intitulé de formation spécifique ;
- la signature et la possibilité d'ajouter des observations en sus.

11. Créez un guide d'entretien qui servira de support lors de l'entretien annuel de votre collaboratrice.

Voir page suivante.

SUPPORT D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Salarié	Personne chargée de l'entretien
Nom : _____	Nom : _____
Prénom : _____	Prénom : _____
Emploi occupé : _____	Fonction occupée : _____
Date d'entrée dans l'entreprise : _____	

Date de l'entretien : _____

Bilan de la période écoulée

Rappel des objectifs de la période et évaluation de l'atteinte de ces objectifs :

Points positifs	Points négatifs, événements difficiles

Perception de l'entreprise :

Échelle de satisfaction : 0 = Pas du tout satisfaisant, 1 = Pas très satisfaisant, 2 = Satisfaisant, 3 = Très satisfaisant

	0	1	2	3
Votre poste (missions, activités)				
Vos conditions de travail et votre environnement de travail				
Vos relations avec votre responsable				
Vos relations avec vos collègues				
Le cadre de vie dans l'entreprise				

Période à venir

Objectifs fixés et plan d'action :

Souhaits d'évolution / changements souhaités :

Thème de formation	Type de formation	Délai envisagé		Indispensable	
		< 6 mois	> 6 mois	Oui	Non

Bilan général

Commentaires du salarié : Vos missions et objectifs pour l'année à venir, observations générales.

Commentaires du responsable : Avis sur la pertinence des souhaits d'engagement, des moyens, d'actions, observations générales.

Signature :

Signature :

12. Jeu de rôle Par groupes de 3 étudiants, simulez l'entretien d'évaluation entre Marion et son manager. Vous vous appuyerez sur les informations et tableaux de bord fournis par le service RH. Le manager complétera le guide d'évaluation lors de cette simulation.

Le manager devra aborder les points suivants :

- objectifs non atteints pendant l'année N / identifier les raisons de cette non-atteinte ;
- identifier les points forts et les faiblesses de Marion ;
- définir des solutions à mettre en œuvre ;
- évaluer les compétences de Marion sur le poste de manager adjoint ;
- définir les objectifs pour la période à venir, le plan d'actions à mettre en œuvre ;
- identifier les choix d'évolution et formations possibles.

Marion pourra préparer son entretien en amont, en réfléchissant aux raisons qui expliquent la non-atteinte des objectifs, les solutions qu'elle envisage pour atteindre les nouveaux objectifs et ses souhaits d'évolution (poste de manager ? nouvelles formations en management ?...).

La grille d'évaluation pour l'observateur proposée en page 6 pourra être réutilisée.

Applications (p. 105-109)

1. Mobilité et entretien professionnel – NIVEAU MAÎTRISE (p. 105)

1. Indiquez les difficultés rencontrées par Sofiane sur son poste actuel.

Sofiane souffre de douleurs au dos car il porte des charges lourdes. Le rythme et la surcharge de travail lui pèsent car le magasin est en sous-effectif.

2. Justifiez si Sofiane a les qualifications, les compétences et le potentiel pour occuper le nouveau poste proposé (document 2).

Sofiane a les compétences et le potentiel pour occuper ce poste. Il est titulaire d'un CAP en bâtiment mais son expérience de 5 années dans la vente lui a permis d'acquérir les compétences techniques et commerciales. De plus, son sens du contact client sera un atout pour développer une clientèle professionnelle.

3. Quelles actions seront à mettre en place si Sofiane accepte le poste ?

Sofiane devra se former pour se perfectionner dans la prospection commerciale (organiser sa prospection, obtenir des rendez-vous, assurer le suivi de son portefeuille clients...).

4. Analysez l'extrait de l'entretien professionnel avec Sofiane. Identifiez les points à améliorer pour que l'échange soit davantage positif pour les deux parties.

Afin que l'échange soit plus positif, on peut conseiller les éléments suivants :

- rendre le climat plus favorable à l'échange : commencer l'entretien par une question ouverte pour faire parler le collaborateur et le détendre (« Comment te sens-tu en ce moment ? ») ;
- valoriser davantage les réussites et les compétences du collaborateur (résultats...). Montrer que l'entreprise a confiance en lui ;
- mettre davantage en avant le poste à pourvoir pour attirer le candidat : évolution professionnelle, nouveau challenge ;
- ne pas parler de la vie privée du collaborateur.

5. Jeu de rôle Par groupes de 2 étudiants, simulez l'entretien en rectifiant les maladresses identifiées.

M. Moroll devra être davantage dans l'empathie et l'écoute des problèmes de son collaborateur. Il devra le valoriser afin de lui proposer le poste comme une véritable opportunité d'évolution. Il devra également tenter de trouver une solution ou des concessions afin que le collaborateur puisse concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Sofiane pourrait préciser les conditions pour lesquelles il accepterait le poste et montrer davantage de motivation pour le poste de technico-commercial, et pas seulement pour éviter le port de charges et le rythme intense dans le magasin.

2. Se préparer à l'entretien individuel d'évaluation – NIVEAU MAÎTRISE (p. 107)

1. Rappelez les objectifs de l'entretien d'évaluation pour l'employeur et pour le salarié.

L'entretien individuel annuel est un moment privilégié d'échange, de dialogue entre l'employeur et le salarié. Il a plusieurs objectifs :

- d'évaluer les performances et les compétences du salarié dans le poste qu'il occupe au moment de l'entretien ;
- de dresser un bilan de la période écoulée au regard des objectifs fixés, d'évaluer les compétences, le savoir-faire du salarié mais aussi son comportement, son savoir-être ;
- de définir les objectifs du salarié pour l'année suivante, tant au niveau collectif (équipe) qu'individuel (salarié).

2. En quoi la préparation à ces entretiens est-elle primordiale ?

Pour le salarié, il est impératif de préparer son entretien afin d'avoir plus confiance en soi le jour J. Le salarié doit réfléchir aux thèmes susceptibles d'être évoqués (faire le point sur l'année écoulée, sur son projet d'avenir...).

Pour le manager, la préparation est aussi importante car il doit s'informer sur le salarié (parcours, résultats...) et sur le plan d'actions possible.

3. Expliquez le concept de l'entreprise Daesign.

Plateforme qui propose des jeux sérieux sur différents thèmes, cette entreprise allie formation et pédagogie à travers des mises en situation dans lesquelles le salarié est acteur de la situation.

4. Quels sont les bénéfices recherchés par les utilisateurs de ce *serious game* ?

Le jeu sérieux permet au manager de s'entraîner à la conduite d'entretien avec une mise en situation réelle. Différents objectifs pédagogiques sont traités (les étapes de l'entretien, les points à aborder, les attitudes à adopter...).

Un simulateur de situation professionnelle permet de former le manager avec deux sessions différentes. Cet outil permet au manager de simuler un dialogue interactif avec un interlocuteur capable d'argumenter.

En route vers l'épreuve E6 Préparer un entretien d'évaluation (p. 108)

1. De quelles informations avez-vous besoin pour préparer l'entretien ?

Plusieurs éléments doivent être connus pour mener à bien l'entretien : le manager doit connaître le parcours du salarié ainsi que les missions et compétences requises pour le poste. Il doit également connaître :

- sur l'année écoulée : les objectifs et les résultats, les difficultés et les réussites du salarié ;
- sur la période à venir : les nouveaux objectifs à fixer, le plan d'actions éventuel, les évolutions possibles dans l'entreprise, les formations disponibles.

2. Listez les points forts et les points faibles de Corine.

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">– Bons résultats commerciaux (dépassement des objectifs pour le CA, le nombre de ventes, peu de retours en SAV...).– Bon contact client.– Grande expertise pour la mise en valeur des produits	<ul style="list-style-type: none">– Manque de motivation– Ne prend pas de responsabilité, peu d'initiative– Les retards sont de plus en plus fréquents.– Manque de compétences dans l'horlogerie

3. Que pouvez-vous proposer à Corine pour qu'elle développe davantage ses compétences ?

On pourrait lui proposer :

- une formation technique en horlogerie afin qu'elle complète ses connaissances dans le domaine ;
- et/ou une formation tournée vers le développement personnel, qui lui permettrait de travailler sur la confiance en soi, la prise de responsabilité...

4. Comment pouvez-vous aborder les points faibles ?

Les points faibles sont un sujet sensible à aborder mais indispensables. En effet, cela permettra de définir un plan d'action et ainsi de répondre aux difficultés rencontrées. Il est important de valoriser au préalable les réussites et ensuite évoquer les faiblesses. Dans ce cas, la difficulté principale est le manque de motivation. L'entretien permettra de trouver des solutions pour remotiver Corine.

5. Préparez un guide d'entretien que vous utiliserez lors de l'entretien annuel de Corine. Vous le complétez avec les informations dont vous disposez.

Voir page suivante.

6. Expression orale Présentez à l'oral votre guide complété au directeur.

Pas de corrigé type.

7. Jeu de rôle Simulez l'entretien annuel entre Corine et son directeur. Vous aborderez le bilan de l'année écoulée (année N-1), échangerez sur la période à venir, puis vous terminerez par un bilan général.

• Concernant le bilan de l'année écoulée

- Rappeler les objectifs et valoriser les résultats atteints. Mettre en avant les points forts et échanger sur les points faibles vus dans la question 2. Le manager et la salariée doivent trouver des solutions pour améliorer les points faibles (formations éventuelles, tutorat, stage...).
- Évaluer les compétences selon le document 1 (très satisfaisant : vente, SAV, mise en rayon / satisfaisant : connaissance technique, autonomie / pas du tout satisfaisant : disponibilité, responsabilités et initiative).

• Concernant la période à venir :

- Définir des objectifs réalisables et un plan d'actions à mettre en œuvre (formations éventuelles...).
- Formations possibles : une formation technique dans l'horlogerie et/ou une formation tournée vers le développement personnel (confiance en soi, prise d'initiative...).
- La ou les formations doivent correspondre au projet professionnel de Corine.

GUIDE D'ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION

Salarié
Nom : _____
Prénom : Corine
Emploi occupé : Vendeuse en magasin
Date d'entrée dans l'entreprise : _____

Personne chargée de l'entretien
Nom : _____
Prénom : _____
Fonction occupée : _____

Date de l'entretien : _____

Bilan de la période écoulée

Rappel des objectifs de la période et évaluation de l'atteinte de ces objectifs :

Chiffres d'affaires : 15 000 € → résultats obtenus
 Nombre de produits vendus : 210 → résultats obtenus
 Nombre de retours SAV : 11 → résultats obtenus

Points positifs	Points négatifs, événements difficiles

Perception de l'entreprise :

Échelle de satisfaction : 0 = Pas du tout satisfaisant, 1 = Pas très satisfaisant, 2 = Satisfaisant, 3 = Très satisfaisant

	0	1	2	3
Vente				
SAV				
Mise en rayon				
Connaissances techniques				
Disponibilité				
Sens des responsabilités, prise d'initiatives				
Autonomie				

Période à venir

Souhaits d'évolution / changements souhaités :

--

Thème de formation	Type de formation	Délai envisagé		Indispensable	
		< 6 mois	> 6 mois	Oui	Non

Bilan général

Commentaires / Observations :

--

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/i9r54t

- 1. L'entretien professionnel est obligatoire et concerne tous les salariés de l'entreprise.**
☒ Vrai
☐ Faux
- 2. L'entreprise peut réaliser cet entretien tous les ans.**
☒ Vrai. Mais il est obligatoire tous les 2 ans.
☐ Faux
- 3. L'objectif de l'entretien professionnel est l'évaluation du salarié.**
☐ Vrai
☒ Faux. Il permet d'accompagner le salarié dans son évolution professionnelle.
- 4. L'entretien professionnel permet de faire le point sur l'année écoulée.**
☐ Vrai
☒ Faux. Pas seulement car il permet aussi d'identifier les souhaits d'évolution du salarié.
- 5. Tous les 6 ans, l'entreprise doit faire un état des lieux du parcours professionnel.**
☒ Vrai
☐ Faux
- 6. Seul le manager doit préparer l'entretien professionnel.**
☐ Vrai
☒ Faux. Le salarié doit aussi préparer en amont son entretien (souhaits d'évolution, de formations, difficultés rencontrées...).
- 7. Le salarié peut se préparer en utilisant une grille préparatoire.**
☒ Vrai.
☐ Faux
- 8. L'entretien annuel d'évaluation ne peut être réalisé que par le manager.**
☐ Vrai
☒ Faux. Il peut l'être par le responsable RH, le N+2, N+3...
- 9. L'entretien annuel d'évaluation est obligatoire pour toutes les entreprises.**
☐ Vrai
☒ Faux. Seul l'entretien professionnel est obligatoire.
- 10. L'entretien annuel permet seulement d'évaluer le salarié.**
☐ Vrai
☒ Faux. Il permet également de développer les compétences et l'employabilité du salarié (points faibles/forts, réussites/difficultés, formations...).

Synthèse chapitre 6

Conduire un entretien

L'entretien professionnel est un RDV obligatoire entre le salarié et l'employeur et qui a lieu tous les 2 et 6 ans. Tous les salariés sont concernés. L'objectif est de faire le point sur les perspectives, les **compétences** des salariés et leurs souhaits de **formation** et d'évolution professionnelle.

Avant l'entretien, le manager doit informer le salarié et collecter toutes les informations nécessaires au bon déroulement de l'échange. Il doit ensuite créer un climat favorable au dialogue et aborder des points clés. Le manager pourra utiliser un support d'entretien (guide d'entretien professionnel). De son côté, le salarié doit préparer l'entretien en amont afin de formaliser son projet professionnel.

L'entretien annuel d'évaluation est un RDV non obligatoire, qui permet d'apprécier les compétences et les résultats du salarié, de le responsabiliser et de développer ses compétences et son **employabilité**. Le manager doit s'informer en amont sur le salarié. Il appréciera ensuite point par point le bilan de la période écoulée en fonction des objectifs établis et fixera de nouveaux objectifs pour la période à venir. Il pourra utiliser un support d'entretien (guide d'évaluation).

Chapitre 7

Conduire une réunion

Référentiel

Activité/Tâche	Résultat attendu
Animation et valorisation de l'équipe	L'équipe est accompagnée et motivée

Compétences	Critères d'évaluation
Conduire une réunion Animer l'équipe commerciale	Les techniques d'animation sont maîtrisées

Savoirs associés
Communication managériale

Vers PIX
3.1 Développer des documents textuels

Vos missions (p. 112)

I. Préparer la réunion (p. 112)

1. Définissez les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Les objectifs de la réunion sont :

- d'informer les chefs de secteur sur l'opération « Halloween » ;
- de présenter les objectifs de l'opération ;
- de préparer l'opération.

En tenant compte des objectifs, l'ordre du jour pourra être le suivant :

- Introduction : objet de la réunion
- Bilan de l'année précédente
- Objectifs année N, primes
- Plan d'action Halloween proposé par la direction
- Initiatives locales, propositions et échanges
- Conclusion

2. Justifiez le choix des participants à la réunion.

Les participants à la réunion sont le directeur/la directrice et les trois chefs de secteur :

- les chefs de secteur sont impliqués dans l'organisation et la réussite du point de vente ;
- le nombre restreint de participants va permettre à chacun de s'exprimer et de proposer des idées.

Remarque : les 19 employés auraient pu être conviés à la réunion, ce qui aurait permis d'impliquer l'ensemble des salariés dans la réussite de l'opération. Cependant, compte tenu du nombre important de participants, la réunion aurait été plus longue et plus difficile à gérer avec une implication variable selon les salariés.

3. Rédigez un courriel d'invitation à la réunion destiné aux participants. Vous inciterez les chefs de secteur à proposer des idées d'animation pour le magasin.

Le courriel doit indiquer la date, le lieu de la réunion et l'ordre du jour. Il faut également préciser ce que les chefs de secteur doivent réaliser pour préparer cette réunion.

Proposition de courriel d'invitation :

Message envoyé le 01/09/N

À : Chefs de secteur

Objet : Opération « Halloween »

Chers collègues,

Vous êtes invités à la **réunion préparatoire de l'opération « Halloween »**, qui se tiendra le **15 septembre** dans nos locaux.

Je vous accueillerai à partir de 8 h 00 avec un petit-déjeuner. **La réunion débutera à 8 h 30.**

Lors de cette réunion, **nous aborderons les points suivants :**

- Bilan de l'année précédente
- Objectifs année N, primes
- Plan d'action Halloween proposé par la direction
- Initiatives locales, propositions et échanges

Afin de préparer cette réunion, je vous propose de réfléchir à des animations qui pourront être mises en œuvre dans notre point de vente lors des fêtes d'Halloween.

Dans l'attente de vous retrouver.

Bien cordialement,

XXXX

Directeur/Directrice du magasin Festivity de La Valette-du-Var

4. Élaborez le plan de déroulement de la réunion en construisant un tableau à l'aide d'un logiciel de traitement de texte.

Proposition page suivante.

5. Listez les documents et supports que vous utiliserez lors de la réunion.

- Diaporama
- Tableau de bord présentant les résultats de l'année précédente
- Tableau présentant les objectifs de la nouvelle opération
- Document récapitulatif des primes sur l'opération
- Plan d'action élaboré par la direction

Proposition de plan de déroulement de la réunion :

Objet de la réunion : Préparation de l'opération « Halloween »		
Date : 15/09/N	Durée : 2 h 00	Animateur : Directeur/Directrice du magasin de La Valette-du-Var
Points à aborder	Timing	Supports à utiliser
Introduction et présentation de l'ordre du jour	5'	Diaporama
Bilan de l'opération « Halloween » année N-1	10'	Diaporama Tableaux de bord à distribuer
Présentation des objectifs année N	10'	Diaporama Tableau récapitulatif
Présentation des primes (chefs de secteur et vendeurs)	10'	Diaporama Document récapitulatif
Présentation du plan d'action élaboré par la direction	15'	Diaporama Plan d'action à distribuer
Pause-café	10'	
Élaboration d'un plan d'action local (propositions, échanges)	50'	Tableau blanc ou paperboard
Conclusion	10'	

6. Dressez la liste du matériel nécessaire.

Pour assurer le bon déroulement de la réunion, il faudra prévoir :

- un ordinateur portable ;
- un vidéoprojecteur ;
- un tableau blanc ou un paperboard avec des feutres ;
- du papier et des stylos ;
- de l'eau et des boissons chaudes ;
- des viennoiseries pour le petit-déjeuner.

7. Construisez une fiche de préparation de la réunion à l'aide d'un logiciel de traitement de texte.

Proposition de fiche de préparation de la réunion :

Objet de la réunion : Présentation de l'opération « Halloween »	
Date de la réunion : 15/09/N	Heure de début : 8 h 30 Heure de fin : 10 h 30
Lieu : Magasin de La Valette-du-Var – Salle de réunion	
Nombre de participants : 4	
Documents et supports à prévoir <ul style="list-style-type: none"> – Diaporama – Tableau de bord présentant les résultats de l'année précédente – Tableau présentant les objectifs de la nouvelle opération – Plan d'action élaboré par la direction 	
Matériel à prévoir <ul style="list-style-type: none"> – Un ordinateur portable – Un vidéoprojecteur – Un tableau blanc ou un paperboard avec des feutres – Du papier et des stylos 	
Divers : eau, boissons chaudes, viennoiseries	

8. Concevez le plan de la salle. Justifiez vos choix.

Le nombre de participants étant limité, il convient de privilégier un plan de salle qui facilitera les échanges et favorisera la convivialité.

La disposition en U semble être la plus adaptée. Elle permettra à chacun des participants de se voir (ce qui facilite les échanges) et de visualiser le diaporama et les documents projetés.

9. Élaborez le diaporama qui vous servira de fil conducteur lors de la réunion à l'aide de l'outil de votre choix.

Le diaporama devra comporter les diapositives suivantes :

1. *Ordre du jour*
2. *Résultats de l'année précédente*
3. *Objectifs de la prochaine opération « Halloween »*
4. *Primes (chefs de secteur et vendeurs)*
5. *Plan d'action de la direction*
6. *Propositions d'initiatives locales (à présenter sous forme d'une ou de plusieurs questions)*
7. *Conclusion et remerciements*

II. Animer la réunion (p. 112)

10. Décrivez votre rôle d'animateur/animatrice pendant la réunion. Quelles qualités devrez-vous mettre en avant ?

Pendant la réunion, le rôle de l'animateur/animatrice consiste à :

- faire respecter l'ordre du jour en traitant l'ensemble des points prévus ;
- respecter le timing prévu ;
- susciter les échanges ;
- distribuer la parole ;
- être à l'écoute et pratiquer l'écoute active ;
- tempérer les débats ;
- réaliser une synthèse de la réunion.

Pour réussir la réunion, l'animateur/animatrice doit posséder les qualités suivantes :

- être organisé(e) ;
- être dynamique ;
- faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit ;
- avoir de la personnalité et du charisme pour faire respecter l'ordre du jour et modérer certains débats ;
- posséder un esprit de synthèse.

11. Expression orale Simulez à l'oral les premières minutes de votre intervention après avoir rédigé un brouillon pour :

- **accueillir les participants ;**
- **exposer les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.**

– Accueil des participants :

« Chers collègues, je vous remercie d'être présents à cette réunion. Je vous souhaite la bienvenue. »

– Exposition des objectifs et de l'ordre du jour de la réunion :

« Cette réunion a pour but de préparer la prochaine opération "Halloween", qui se tiendra au mois d'octobre prochain.

Cette opération est très importante car elle constitue un des moments forts de l'activité commerciale de notre magasin. L'objectif de cette réunion est de préparer ensemble la réussite de cette opération.

Lors de cette réunion, j'ai prévu d'aborder avec vous les points suivants :

Dans un premier temps, je vous présenterai les résultats de l'opération "Halloween" de l'an dernier. Vous verrez qu'ils sont très satisfaisants mais je pense que nous pouvons faire encore mieux.

Dans un second temps, nous verrons les objectifs de cette année qui nous ont été transmis par la direction commerciale du groupe.

Pour nous encourager, la direction a prévu des primes pour les chefs de secteur et les vendeurs, que je vous présenterai.

Par la suite, nous verrons le plan d'action qui sera mis en place. Il prévoit des "initiatives magasin". Je vous ai demandé dans la convocation de réfléchir à des animations qui pourront être mises en œuvre dans le magasin de La Valette-du-Var.

La seconde heure de la réunion sera consacrée à l'élaboration d'un plan d'action local. Nous allons échanger et valider ensemble les actions que vous avez imaginées. »

12. Élaborez le questionnaire d'évaluation qui sera remis aux participants à la fin de la réunion.

Le questionnaire d'évaluation s'inscrit dans une logique d'amélioration continue. Les étudiants pourront utiliser l'outil de leur choix pour le concevoir (Word, Google Forms...).

Dans ce questionnaire, des questions devront aborder le contenu de la réunion (ordre du jour, qualité des documents utilisés...) et l'organisation de la réunion (horaire, timing, lieu...).

Proposition de questionnaire :

Questionnaire de satisfaction Réunion de préparation à l'opération Halloween

Nous vous remercions de consacrer quelques minutes au renseignement de ce questionnaire. Votre contribution est importante pour l'amélioration de nos futures réunions.

1. Quel est votre niveau de satisfaction concernant cette réunion ?

- ☐ Très satisfait(e)
- ☐ Satisfait(e)
- ☐ Peu satisfait(e)
- ☐ Très insatisfait(e)

2. Comment l'ordre du jour vous a-t-il paru ?

- ☐ Très intéressant
- ☐ Intéressant
- ☐ Peu intéressant
- ☐ Sans intérêt

3. Comment les documents distribués vous ont-ils paru ?

- ☐ Très utiles
- ☐ Utiles
- ☐ Inutiles
- ☐ Très inutiles

4. Comment était la qualité des supports et des documents ?

- ☐ Très bonne
- ☐ Bonne
- ☐ Médiocre
- ☐ Très mauvaise

5. Comment était le temps consacré aux échanges ?

- ☐ Largement suffisant
- ☐ Suffisant
- ☐ Insuffisant
- ☐ Très insuffisant

6. Comment la durée de la réunion était-elle ?

- ☐ Largement suffisante
- ☐ Suffisante
- ☐ Plutôt insuffisante
- ☐ Très insuffisante

7. Comment le lieu de la réunion vous a-t-il paru ?

- ☐ Très adapté
- ☐ Adapté
- ☐ Inadapté
- ☐ Très inadapté

8. Comment était l'horaire de la réunion ?

- ☐ Très adapté
- ☐ Adapté
- ☐ Inadapté
- ☐ Très inadapté

- 13. Jeu de rôle** Constituez des groupes de quatre étudiants pour simuler la réunion. Un des étudiants jouera le rôle de l'animateur/animatrice.

Grille d'évaluation de l'animateur/animatrice (à distribuer aux participants) :

Grille d'évaluation de l'animateur/animatrice de la réunion					
	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insatisfaisant	Très insatisfaisant	Commentaires (pistes d'amélioration)
Accueil					
Présentation de l'ordre du jour					
Traitement des points prévus à l'ordre du jour					
Échanges, distribution de la parole					
Conclusion (synthèse, remerciements)					
Utilisation des supports					
Respect du timing					
Modération des débats					
Communication orale					
Écoute active					
Dynamisme					

III. Préparer une synthèse (p. 112)

14. Rédigez le compte rendu de la réunion.

		15/09/N
Compte rendu de réunion		08 h 30
		Salle de réunion
Réunion organisée par : Prénom Nom (Directeur/Directrice du magasin de La Valette-du-Var)		
Objet de la réunion : Préparation de l'opération « Halloween »		
Animateur : Directeur/Directrice du magasin		
Participants : Les 3 chefs de secteur du magasin		
Points abordés		
Points de l'ordre du jour	<ul style="list-style-type: none">– Objet de la réunion : préparation de l'opération « Halloween »– Bilan de l'année précédente : chiffre d'affaires N-1 = 451 600 €– Objectifs année N : + 10 % de CA par rapport à N-1– Primes chefs de secteur : 200 € en bons d'achat– Primes vendeurs : 100 € en bons d'achat– Plan d'action Halloween proposé par la direction :<ul style="list-style-type: none">• Campagne d'affichage, distribution de prospectus• Décoration du magasin – Budget : 5 000 €– Initiatives locales, propositions et échanges<ul style="list-style-type: none">• Budget : 3 000 €	
Discussion	Échanges sur les initiatives locales <ul style="list-style-type: none">• Proposition d'Aurélien : déguisement du personnel – acceptée• Proposition d'Assia : atelier maquillage – acceptée• Proposition d'Assia : publicité sur les radios locales – refusée	
Conclusions	Le directeur/La directrice remercie l'ensemble des chefs de secteur pour leur efficacité et leurs idées. Il/Elle compte sur eux pour que cette opération soit une réussite.	
	Points d'action	Personne responsable
	Décoration du magasin à mettre en place	Assia
	Budget « Atelier maquillage »	Assia
	Budget « Déguisement du personnel »	Aurélien
		Échéance
		10 octobre
		Au plus tôt
		Au plus tôt
Commentaires		
La prochaine réunion se tiendra le 7 novembre. L'ordre du jour sera consacré au bilan de l'opération « Halloween ».		

Applications (p. 121-123)

1. Préparer un compte rendu – NIVEAU EXPERTISE (p. 121)

1. Relevez les erreurs commises par M. Dupuis dans l'organisation et l'animation de la réunion.

Erreurs commises	Commentaires
Le vidéoprojecteur ne fonctionne pas.	M. Dupuis n'a pas vérifié le bon état de fonctionnement du matériel, ce qui est une étape préalable indispensable au bon déroulement d'une réunion.
Convocations tardives à la réunion	M. Dupuis a prévenu tardivement les participants. Ces derniers ont dû annuler des rendez-vous et n'ont pas eu le temps de préparer la réunion.
Absence d'ordre du jour	M. Dupuis n'ayant pas proposé d'ordre du jour, la réunion est décousue. Il aurait dû présenter, dès le début de la réunion, les points qui allaient être abordés : – Présentation de la « Quinzaine du chauffage électrique » – Objectifs de l'opération – Plan d'action – Objectifs des vendeurs – Primes attribuées En l'absence d'ordre du jour, ce sont les commerciaux qui doivent poser des questions pour obtenir des informations sur le déroulement de l'opération commerciale. M. Dupuis répond de manière brève et succincte.
Aucune stimulation du groupe	M. Dupuis a demandé aux commerciaux de donner des idées pour dynamiser l'opération. Suite à l'intervention de Mohamed, il met fin à la réunion. M. Dupuis aurait dû répondre à la remarque de Mohamed pour ne pas laisser une tension ou un malaise s'installer. Par la suite, il aurait dû relancer la discussion en posant des questions ou en faisant un tour de table.
Absence de conclusion	M. Dupuis ne synthétise pas ce qui a été dit ou décidé pendant la réunion. La réunion s'arrête assez brutalement.
Appréciation générale	M. Dupuis ne semble pas avoir suffisamment préparé la réunion. La convocation tardive et l'absence d'ordre du jour ont nui au bon déroulement de celle-ci.

2. Élaborez le compte rendu de la réunion à l'aide d'un logiciel de traitement de texte.

Compte rendu de réunion		05/06/N
		Salle de réunion
Réunion organisée par : M. Dupuis – Directeur		
Objet de la réunion : « Quinzaine du chauffage électrique »		
Animateur : M. Dupuis		
Participants : Alain Cardonna, Mohamed El Hadji, Laurence Le Bellec, Chloé Chevalier		
Absent : Enzo Pradi (malade)		
Points abordés		
Points de l'ordre du jour	– Présentation de l'opération « Quinzaine du chauffage électrique » – Achat d'un fichier prospects – Campagne d'e-mailing – Relance téléphonique	

Discussion	Les points suivants ont été abordés lors des échanges : – Nombre de prospects attribués par commercial : 120 – Objectifs de chiffre d'affaires à réaliser : 30 000 € par commercial – Prime sur objectif : 200 €
-------------------	---

2. Organiser et animer une réunion – NIVEAU EXPERTISE (p. 122)

1. Définissez les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Les objectifs de la réunion sont :

- d'améliorer le taux de satisfaction de la clientèle auprès du service après-vente ;
- de trouver des solutions pour améliorer la satisfaction des clients.

L'ordre du jour de la réunion est le suivant :

- Résultats de l'enquête de satisfaction
- Présentation des objectifs
- Recherche de solutions
- Élaboration d'un plan d'action

2. Élaborez le plan de déroulement de la réunion et la fiche de préparation.

Proposition de réponse :

Objet de la réunion : Comment améliorer la satisfaction des clients auprès du SAV ?		
Date : XX/XX/N	Durée : 2 h 00	Animateur : Directeur/Directrice de la relation client
Points à aborder	Timing	Supports à utiliser
Introduction et présentation de l'ordre du jour	5'	Diaporama
Résultats de l'enquête de satisfaction	15'	Diaporama Résultats à distribuer
Points à améliorer	10'	Diaporama
Échanges avec les participants	15'	
Présentation des objectifs à atteindre	5'	
Pause-café	10'	
Discussion sur les actions à mettre en œuvre	30'	Tableau blanc ou paperboard
Élaboration du plan d'action	20'	Tableau à élaborer sous Word
Conclusion	10'	

Proposition de fiche de préparation de la réunion :

Objet de la réunion : Comment améliorer la satisfaction des clients auprès du SAV ?	
Date de la réunion : XX/XX/N	Heure de début : à définir Heure de fin : + 2 h
Lieu : Siège social – Salle de réunion	
Nombre de participants : 5	
Documents et supports à prévoir – Diaporama – Résultats de l'enquête de satisfaction	
Matériel à prévoir – Un ordinateur portable – Un vidéoprojecteur – Un tableau blanc ou un paperboard avec des feutres – Du papier et des stylos	

Divers : eau, café

3. À l'aide de l'outil de votre choix, concevez un diaporama que vous utiliserez lors de la réunion.

Le diaporama devra proposer les diapositives suivantes :

1. *Ordre du jour*
2. *Résultats l'enquête de satisfaction*
3. *Points de vigilance*
4. *Objectifs à atteindre*
5. *Conclusion et remerciements*

4. Jeu de rôle Constituez des groupes de cinq personnes et simulez la réunion à partir des informations complémentaires fournies par votre professeur.

Informations complémentaires :

- *Un des participants arrive en retard à la réunion.*
- *Dominique Durant, le responsable du SAV, se vexe à la lecture des résultats. Selon lui, les résultats sont bons, son équipe fait un travail extraordinaire.*
- *Ahmed Ibri intervient sans cesse en coupant la parole à l'animateur/animatrice.*
- *Augustine Medj n'intervient pas et ne semble pas concerné(e) par la réunion.*
- *Pascal Lévêque s'oppose à Dominique Durant en lui incombant la responsabilité des mauvais résultats.*
- *Damien Legrand, le PDG, fait une visite non prévue pendant la réunion.*

En route vers l'épreuve E6

Préparer et animer une réunion (p. 123)

1. Définissez les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Les objectifs de la réunion sont :

- de trouver des idées pour redynamiser les ventes du magasin ;
- de préparer un plan d'action.

L'ordre du jour de la réunion est le suivant :

- Bilan des ventes depuis 2016
- Échanges sur les actions à mettre en œuvre pour redynamiser les ventes
- Élaboration du plan d'action de la rentrée

2. Élaborez le plan de déroulement et la fiche de préparation de la réunion.

Proposition de plan de déroulement de la réunion :

Objet de la réunion : Redynamiser les ventes – Élaboration d'un plan d'action pour la rentrée		
Date : 05/06/N	Durée : 2 h 00	Animateur : Directeur/Directrice adjoint(e)
Points à aborder	Timing	Supports à utiliser
Introduction et présentation de l'ordre du jour	5'	Diaporama
Analyse des ventes depuis 2016	10'	Diaporama Tableaux de bord à distribuer
Échange avec les vendeurs sur la situation actuelle	15'	
Présentation des objectifs du plan d'action	10'	Diaporama
Échanges avec les vendeurs	10'	
Pause-café	10'	
Discussion sur les actions à mettre en œuvre	30'	Tableau blanc ou paperboard

Élaboration du plan d'action	20'	Tableau à élaborer sous Word
Conclusion	10'	

Proposition de fiche de préparation de la réunion :

Objet de la réunion : Redynamiser les ventes – Élaboration d’un plan d’action pour la rentrée	
Date de la réunion : 06/06/N	Heure de début : 9 h 30 Heure de fin : 11 h 30
Lieu : Magasin d’Orléans – Salle de réunion	
Nombre de participants : 6	
Documents et supports à prévoir – Diaporama – Tableau de bord présentant l’évolution des ventes depuis 2016 – Tableau présentant les objectifs du plan d’action à mettre en œuvre	
Matériel à prévoir – Un ordinateur portable – Un vidéoprojecteur – Un tableau blanc ou un paperboard avec des feutres – Du papier et des stylos	
Divers : eau, café, viennoiseries	

3. Pendant la réunion, vous devez faire face à certains imprévus. Expliquez comment vous pouvez gérer ces situations.

Situation 1. Après que vous avez exposé l'ordre du jour, le vendeur le plus expérimenté déclare que la situation du magasin est compromise et qu'Ambiance Déco ne peut pas lutter contre IKEA.

Solution : dans un premier temps, il convient de faire preuve d'écoute et de compréhension. Dans un second temps, il faudra insuffler une dynamique et un état d'esprit positif.

Exemple de réponse : « Je comprends votre inquiétude, le magasin est dans une situation délicate. Pour autant, notre magasin existe depuis 20 ans et bénéficie d'une belle renommée sur Orléans. Nous sommes ici ce matin pour trouver les solutions qui vont nous permettre de relancer les ventes et de faire face à cette nouvelle concurrence. »

Situation 2. Un des vendeurs arrive avec 15 minutes de retard et s'installe sans s'excuser.

Solution : les retards perturbent les réunions car ils ont un impact sur le timing prévu et peuvent agacer les participants qui ont respecté l'horaire.

Face à cette situation, il faut rester calme mais ferme. On peut marquer une pause pendant que le retardataire s'installe puis l'interroger sur la raison de son retard. Suivant les circonstances, on évaluera l'utilité de faire un bref récapitulatif ou de continuer à avancer.

Situation 3. Les vendeurs s'expriment peu et ne proposent pas d'idées pour redynamiser le magasin.

Solution : on peut poser des questions pour susciter des réponses et lancer la discussion.

Pour dynamiser les échanges, il est possible d'utiliser diverses techniques :

- tour de table ;
- brainstorming : poser une question ouverte et noter toutes les réponses au tableau ;
- petits papiers (ou Post-it) : chaque participant note son idée sur un Post-it puis vient le coller sur le tableau.

4. Expression orale Présentez à l'oral vos documents de travail et votre démarche.

Pas de corrigé type.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/z99f2z

1. Une réunion a pour objectif de transmettre des informations aux participants.

☐ Vrai

☒ Faux. Une réunion peut aussi avoir pour objectif de récolter de l'information, d'échanger des idées ou de résoudre un conflit.

2. L'ordre du jour liste l'ensemble des points qui seront abordés lors de la réunion.

☒ Vrai

☐ Faux.

3. Lors d'une réunion, il faut inviter le plus grand nombre de participants possibles.

☐ Vrai

☒ Faux. Mieux vaut avoir un groupe restreint de personnes impliquées qu'un groupe large avec des personnes peu concernées par la réunion.

4. Le lieu de la réunion se situe obligatoirement dans les locaux de l'entreprise.

☐ Vrai

☒ Faux. Une réunion peut avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise. Le choix du lieu se fera en fonction du nombre de participants, de l'équipement requis, de l'accessibilité de ce lieu et du temps de trajet.

5. Pour garder l'attention des participants, il est préférable de ne pas faire de pause pendant la réunion.

☐ Vrai

☒ Faux. Il est recommandé de faire une pause lorsque la réunion dure plus de deux heures.

6. Le plan de déroulement de la réunion prévoit un timing.

☒ Vrai

☐ Faux

7. La fiche de préparation de la réunion reprend l'ensemble des points qui seront abordés lors de la réunion.

☐ Vrai

☒ Faux. Elle recense l'ensemble des éléments matériels indispensables au bon déroulement de la réunion.

8. Un questionnaire de satisfaction a pour objectif d'évaluer la qualité de l'exposé de l'animateur.

☐ Vrai

☒ Faux. Il permet de recueillir l'avis des participants sur l'organisation de la réunion, la qualité des supports et des documents proposés, les conditions matérielles, le respect des objectifs et du timing...

9. Le compte rendu de réunion permet de retenir l'essentiel des points abordés lors de la réunion.

☒ Vrai

☐ Faux

10. Pendant la réunion, l'animateur doit veiller à l'atteinte des objectifs fixés.

☒ Vrai

☐ Faux

Synthèse chapitre 7

Conduire une réunion

Les réunions sont nécessaires dans une entreprise et au sein d'une équipe commerciale. Elles permettent de rassembler des personnes, de faire passer des informations, de partager des avis et des expériences, de renforcer la cohésion, la performance et la motivation.

I. Avant la réunion : organiser

La réussite d'une réunion nécessite de suivre plusieurs étapes en amont.

Étapes	Contenu
Définir les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.	La première étape de l'organisation d'une réunion est de définir ses objectifs en répondant aux questions suivantes : « Quel est le but de la réunion ? », « Quels sont les résultats attendus ? ». En fonction des objectifs de la réunion, l'ordre du jour pourra être établi. Il liste l'ensemble des points qui seront abordés lors de la réunion.
Sélectionner les participants.	Afin de sélectionner les participants, il faut réfléchir aux personnes qui vont être concernées par l'objet de la réunion.
Choisir la date, le lieu et l'horaire.	La réunion peut avoir lieu dans les locaux de l'entreprise ou à l'extérieur. Le choix du lieu va dépendre d'un certain nombre de critères tels que le nombre de places disponibles, l'équipement et le matériel nécessaires. Les réunions du matin sont les plus efficaces car les participants sont toujours plus concentrés en début de matinée. Le choix de la date doit tenir compte de la disponibilité des participants.
Envoyer les invitations ou convocations à la réunion.	L'invitation à la réunion doit fournir toutes les informations indispensables à son bon déroulement : <ul style="list-style-type: none">– la date et l'heure,– le lieu précis, avec éventuellement le moyen de s'y rendre,– l'ordre du jour.
Préparer les documents, supports et matériels nécessaires.	L'organisateur doit élaborer un plan de déroulement avec les différents points abordés, les interventions prévues, les documents à distribuer ou à projeter. Le plan doit également prévoir un timing. Après avoir pris soin de réserver la salle en avance, il conviendra de prévoir l'ensemble des éléments matériels nécessaires au bon déroulement de la réunion : tableau, vidéoprojecteur, ordinateur, papier, stylos... La fiche de préparation de la réunion va permettre de recenser l'ensemble des points à retenir : objectifs de la réunion, participants, lieu, date, horaires, matériels et documents à prévoir.

II. Pendant la réunion : animer

Pendant la réunion, l'animateur a pour rôle de permettre l'atteinte des objectifs fixés.

Pour réussir une réunion, l'animateur a un rôle à jouer dans chacune des étapes suivantes :

- accueillir les participants ;
- se présenter et demander aux participants de se présenter ;
- présenter l'objet de la réunion et l'ordre du jour ;
- traiter l'ordre du jour et susciter les échanges ;
- clôturer la réunion.

III. Après la réunion : préparer une synthèse

A. Préparer un questionnaire d'évaluation de la réunion

À la fin de la réunion, un questionnaire peut être administré aux participants pour évaluer :

- le respect des objectifs fixés, de l'ordre du jour et du timing ;
- les conditions matérielles ;
- la qualité des supports et documents proposés ;
- les discussions et les prises de parole ;
- l'organisation de la réunion (lieu de la réunion, horaire, durée...).

B. Rédiger un compte rendu de la réunion

Le compte rendu a pour but de retenir l'essentiel de ce qui a été dit et décidé pendant la réunion.

Il doit être transmis aux participants et à toutes les personnes concernées dans un délai de quelques jours.

Le compte-rendu doit être clair, précis et concis. Il ne doit contenir que les points abordés et ne doit pas comporter d'avis personnels.

Chapitre 8

Animer et stimuler l'équipe commerciale

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Stimuler l'équipe commerciale Gestion de l'équipe	Amélioration de la performance commerciale Création d'esprit d'équipe

Compétence	Critère d'évaluation
Accompagner et motiver l'équipe commerciale	Évaluation de la motivation de l'équipe commerciale

Savoirs associés
L'animation de l'équipe commerciale La rémunération de l'équipe commerciale

Vers PIX
3.1. Développer des documents textuels

Vos missions (p. 126)

I. Détecter les causes de démotivation de l'équipe (p. 126)

1. Analysez les performances individuelles et collectives du point de vente. Que constatez-vous ?

Au niveau de l'unité commerciale :

- Sur décembre N-1 : les objectifs n'ont pas été atteints au niveau des trois indicateurs.

Indicateurs N-1	Objectifs	Réalisés	Non réalisés
CA	210 000 €	190 000 €	– 20 000 €
Vente	1 000	952	– 48
Carte de fidélité	180	70	– 110

- Sur décembre N : les objectifs n'ont toujours pas été atteints malgré une baisse d'objectifs au niveau du chiffre d'affaires.

Indicateurs N	Objectifs	Réalisés	Non réalisés
CA	200 000 €	180 100 €	– 19 900 €
Vente	1 100	768	– 332
Carte de fidélité	180	72	– 108

En termes de réalisé, on peut constater une baisse des deux indicateurs CA et Vente, et une légère augmentation des ventes de cartes de fidélité.

Indicateurs	Réalisés en décembre N-1	Réalisés en décembre N	Écart en %
CA	190 000 €	180 100 €	– 5 %
Vente	952	768	– 19,3 %
Carte de fidélité	70	72	+ 2,8 %

Pour l'équipe commerciale :

Chaque membre de l'équipe commerciale n'a pas atteint ses objectifs.

Performance décembre N	Objectifs de ventes	Réalisés	Écart
Célia	250	200	– 50
Camille	250	218	– 32
Téo	230	200	– 30
Sébastien	270	150	– 120
Total	1 000	768	– 232

On remarque une baisse significative et générale tant au niveau des indicateurs de l'unité commerciale que des indicateurs individuels des membres de l'équipe.

2. Repérez des indicateurs de démotivation au sein de l'équipe commerciale.

Les indicateurs de démotivation sont :

- la baisse des ventes d'une année sur l'autre ;
- la non-atteinte des objectifs au niveau de l'unité commerciale ;
- la non-atteinte des objectifs au niveau des performances individuelles et collectives ;
- le nombre de jours d'absence par an.

3. À partir des extraits des entretiens individuels, relevez les sources d'insatisfaction des vendeurs.

Les sources d'insatisfaction des vendeurs sont les suivantes :

- pas de perspective d'évolution ;
- augmentation de la charge de travail administrative dû au départ d'un membre de l'équipe ;
- départ du manager adjoint : absence d'encadrement, de challenge ;
- manque de reconnaissance ;
- pas d'entente au sein de l'équipe / dégradation du climat ;
- manque d'évolution en termes de rémunération ;
- au niveau matériel et des conditions de travail : la salle de repos est dégradée ; le réfrigérateur, le chauffage et la climatisation ne fonctionnent plus ; les casiers personnels ne ferment plus ;
- manque d'esprit d'équipe ;
- absence de challenge, d'animation et de stimulation.

4. Rédigez, à l'attention de votre manager, un bilan sur la motivation au sein de Kit Games.

Il faut attirer l'attention sur le fait qu'il s'agit d'un bilan. Ainsi, le document ne doit pas contenir les solutions à apporter.

Proposition de bilan :

Biarritz, le 16 avril N

À l'attention de M. Graham

Objet : Bilan sur la motivation au sein de l'équipe commerciale de Kit Games

Après avoir analysé les performances de l'unité commerciale et celles de l'équipe, je constate que les résultats sont en net recul. Ainsi, suite à des entretiens individuels effectués, je vous fais part des facteurs de motivation ou de démotivation.

Tout d'abord, au niveau des **facteurs de motivation** :

- la liberté dans l'exercice de leur métier ;
- l'autonomie qu'ils ont acquise ;
- la confiance accordée.

Les **facteurs de démotivation** sont nombreux et ont des conséquences sur les performances individuelles et collectives :

- manque d'évolution en termes de rémunération et de perspective d'évolution ;
- manque de reconnaissance ;
- manque d'esprit d'équipe ;
- mésentente au sein de l'équipe ;
- manque de formation ;
- dégradation des conditions de travail : salle de repos dégradée ; réfrigérateur, climatisation et chauffage qui ne fonctionnent plus ; casiers qui ne ferment plus ;

De plus, il s'agit d'une équipe jeune (en moyenne, 25 ans), qui travaille dans un environnement de jeu et de création. Néanmoins, je constate que ses membres sont absents entre 7 jours et 30 jours par an.

De nombreuses perspectives d'amélioration nous sont offertes. Nous pourrions échanger sur les solutions à apporter lors de notre prochain entretien.

Signature du manager adjoint

II. Stimuler l'équipe commerciale (p. 126)

5. Repérez les différents éléments du système de rémunération actuel. Ce système est-il motivant ? Justifiez votre réponse.

Les salariés ont un salaire fixe en fonction de l'ancienneté et ont une prime individuelle s'il y a un dépassement d'objectifs (30 € par produit vendu au-dessus de l'objectif). Ils ont également une commission individuelle sur les ventes (2 % du CA mensuel réalisé).

La rémunération s'appuie seulement sur le côté individuel. Il n'y a pas de prime collective et/ou en équipe, ce qui pourrait être davantage motivant.

Ce système de rémunération n'est pas assez motivant.

6. Identifiez les avantages et les inconvénients du nouveau système de rémunération envisagé.

Avantages :

- Il y a une prime sur la carte de fidélité, élément qui se vend facilement, qui permet d'entrer en contact avec le client, de le fidéliser, ce qui entraînera des conséquences en termes de CA et de motivation.
- La prime d'équipe est mise en place afin de favoriser l'esprit d'équipe, de groupe, d'appartenance à l'entreprise.
- Enfin, l'entreprise récompense d'une autre manière, à travers des cadeaux, ce qui agit sur la reconnaissance.

Inconvénient : la prime individuelle est supprimée sur le dépassement d'objectif.

7. Présentez à M. Graham les objectifs de l'opération de stimulation envisagée.

Les objectifs sont les suivants :

- créer un esprit d'équipe ;
- stimuler l'équipe commerciale ;
- remédier à la dégradation du climat ;
- agir sur la rémunération, donc sur la motivation ;
- créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise.

8. Justifiez le choix de la date du challenge.

Le choix de la période creuse sur deux mois (1^{er} avril-31 mai) est judicieux. En effet, il est essentiel que les membres de l'équipe se consacrent à ce challenge si l'on souhaite que le concours ait l'effet espéré. Cela permet aussi de (re)créer un esprit d'équipe avant la préparation des soldes, ces dernières étant des périodes intenses pour les vendeurs.

9. Présentez les avantages et les inconvénients de cette opération de stimulation.

Avantages : les salariés vont être récompensés à travers des chèques-cadeaux, ce qui permet de les valoriser. Le salarié qui obtiendra le titre de meilleur vendeur de la semaine, du mois et des deux mois se sentira reconnu par les autres et par sa direction.

Inconvénients : il y a un risque de frustration pour ceux qui n'ont pas obtenu le titre ou pour celui qui n'a pas été suffisamment formé, comme Téo. Le sentiment de compétition peut être exacerbé.

10. Proposez des idées pour intégrer une dimension collective au sein de cette opération.

On pourrait :

- intégrer des objectifs collectifs sur les indicateurs de performance de l'unité commerciale. S'ils sont atteints, l'équipe remportera des chèques-cadeaux ou des cadeaux ;
- créer un challenge inter-unité commerciale.

11. Concevez le diaporama que vous utiliserez lors de la réunion de présentation de l'opération de stimulation à votre équipe.

Les étudiants sont libres de créer leur diaporama. Néanmoins, ce dernier doit être attractif. Les étudiants doivent se mettre dans la peau du manager adjoint et créer un vrai diaporama, dans lequel doivent figurer les objectifs à atteindre, les récompenses, les dates et la présentation des chiffres de l'unité commerciale.

12. Par groupes de 5 étudiants, simulez la réunion de présentation de l'opération.

Un étudiant présente, les autres écoutent, prennent des notes, peuvent poser des questions. Il est possible de répartir les rôles en fonction des salariés de l'entreprise Kit Games, et donc de respecter la répartition 2 filles, 2 garçons.

Le manager adjoint doit (si possible) organiser, aménager un espace de réunion au sein de la classe.

Les étudiants qui observent peuvent évaluer la communication verbale et non verbale du manager adjoint.

III. Animer l'équipe commerciale (p. 126)

13. Que pouvez-vous améliorer en termes de bien-être au travail au sein de l'unité commerciale ?

Tout d'abord, il serait opportun d'agir sur les conditions de travail en améliorant, en réparant ou en changeant le matériel dégradé comme le réfrigérateur, la climatisation, le chauffage ou encore les casiers.

Concernant la salle de repos, il est possible de la repeindre dans un premier temps afin que les salariés aient envie de rester pour s'y restaurer ou s'y reposer. Ainsi, un climat plus chaleureux pourrait agir sur l'entente au sein de l'équipe.

On pourrait même envisager que les salariés choisissent la couleur et/ou l'aménagement. Toute implication du salarié au sein de l'unité commerciale est la bienvenue et est un signe de motivation.

Toutes autres idées pertinentes seront acceptées.

14. Proposez des idées pour développer un esprit d'équipe.

On pourrait organiser un concours e-Sport pour les membres de l'équipe commerciale ou un afterwork.

Il faudrait prévoir :

- une fois par mois, un repas avec le manager et le manager adjoint dans un lieu convivial ;
- en début d'année, un séminaire de présentation des objectifs, de l'organisation à prévoir, du calendrier, des récompenses à gagner..., également dans un lieu convivial.

Le manager d'aujourd'hui doit utiliser un management fondé sur la proximité, tourné vers l'échange, l'écoute et la participation de son équipe.

15. Expression orale Vous devez convaincre M. Graham d'organiser un séminaire pour vos vendeurs. Présentez à l'oral les objectifs et l'intérêt d'un tel événement.

Organiser un séminaire permettrait :

- de créer un esprit d'équipe ;
- de découvrir les salariés dans un autre contexte et de faire ressortir les qualités de chacun en situation de challenge ;
- de stimuler l'équipe ;
- de montrer la confiance qui leur est accordée ;
- d'instaurer un climat agréable ;
- de renforcer les liens au sein de l'équipe ;
- de repérer les futurs leaders.

Applications (p. 135-139)

1. Stimuler par le système de récompense – NIVEAU MAÎTRISE (p. 135)

1. Calculez la rémunération individuelle de chaque salarié pour le mois de juin.

Au salaire fixe de base, il faut ajouter le nombre de cartes vendues, soit 2 € par carte, puis constater si les vendeurs ont dépassé leurs objectifs en termes de taux de transformation (c'est le cas ici), en termes de nombre de cartes vendues et de panier moyen.

Salarié	Salaire brut	Dépassement du nombre de cartes club	Carte club (2 €/carte)	Dépassement du panier moyen	Dépassement du taux de transformation	Total
Mélanie	1 780 €	0 €	66 €	0 €	10 €	1 856 €
Karla	1 780 €	0 €	44 €	0 €	10 €	1 834 €
Vincent	1 800 €	0 €	70 €	0 €	10 €	1 880 €
Léo	1 709 €	0 €	14 €	0 €	10 €	1 733 €
Robin	1 709 €	0 €	60 €	0 €	10 €	1 779 €
Lara	1 850 €	0 €	52 €	0 €	10 €	1 912 €

2. Que pensez-vous de ce mode de rémunération en termes d'équité et de récompense individuelle et collective ?

La rémunération s'appuie sur l'ancienneté et le diplôme obtenu. Ceci est un mode de rémunération équitable. Ainsi, Vincent perçoit 1 800 € brut avant les primes car il a 6 ans d'ancienneté ; Lara, qui a 4 ans d'ancienneté au sein de l'entreprise et un master, perçoit 1 850 € brut avant les primes.

La prime individuelle pour les cartes de fidélité est aussi équitable dans la mesure où tous les vendeurs ont la possibilité de l'obtenir.

La prime d'équipe au niveau du panier moyen peut, quant à elle, être discutable. En effet, dans une unité commerciale de loisirs culturels et créatifs, certains produits se vendent davantage que d'autres et, par conséquent, certains rayons sont plus attractifs. Ainsi, il existe une inégalité entre les rayons et donc entre les vendeurs.

3. Par groupes de 4 étudiants, proposez la mise en place d'un concours en respectant les étapes de l'organisation et en fixant les objectifs suivants : 260 cartes club vendues, panier moyen de 110 €, taux de transformation de 25 %.

Les étudiants sont libres d'imaginer et de présenter leur concours. Néanmoins, ils doivent respecter les étapes d'organisation présentées dans la fiche ressource 2. Ils doivent également utiliser le budget de 2 000 €. Par exemple, il est possible d'utiliser une partie du budget pour partir en séminaire et présenter le challenge ou de garder la totalité du budget pour récompenser l'équipe.

4. Quelle période serait la plus judicieuse pour organiser le concours ? Justifiez votre réponse.

Il faudrait organiser le concours durant une période creuse afin que les salariés se concentrent et se consacrent à leur challenge.

La période des soldes en janvier et février est donc à éviter, ainsi que celle fin juin-début juillet. De même, la période de Noël en novembre (préparation des fêtes de fin d'année) et décembre est peu propice au challenge. Le mois d'août est également à éviter car ce sont les vacances scolaires.

La période entre mars et mai semble être la plus judicieuse.

Néanmoins, selon le concours choisi, comme il s'agit d'une unité commerciale de loisirs culturels et créatifs, on pourrait l'organiser de mi-septembre à mi-octobre, même si c'est une période dense pour l'entreprise (rentrée scolaire). Cela peut en effet être motivant pour l'équipe de participer à ce challenge durant cette période. Il faudra alors préciser que cela représente un avantage indéniable pour l'entreprise mais aussi pour l'équipe car le taux de fréquentation est d'autant plus fort à cette période.

5. Proposez des récompenses (autres que financières) pour le concours. Justifiez vos choix.

On pourrait proposer :

- un week-end pour deux avec le choix de la destination ;
- un repas gastronomique dans un restaurant de renom ;
- des cadeaux (un smartphone, une tablette...).

Proposer des récompenses autres que financières correspond à la mise en place d'un management de proximité. Cela permet de fidéliser les salariés, de créer de la stimulation, de motiver l'équipe, et de réduire le taux d'absentéisme.

6. Vous constatez que les rayons « Musique » et « DVD / Blu-ray » sont nettement en deçà des objectifs de chiffre d'affaires. Que pouvez-vous proposer aux équipes de ces différents rayons ?

On pourrait envisager d'organiser un challenge inter-rayon avec à la clé une récompense financière et/ou non financière pour l'ensemble de l'équipe, mais également un challenge au sein de l'équipe elle-même.

Toute autre idée pertinente sera acceptée.

2. Animer l'équipe commerciale – NIVEAU EXPERTISE (p. 136)

1. Quel système de rémunération additionnelle pouvez-vous mettre en place lorsqu'un produit est vendu ?

Des primes pourraient être accordées s'il y a un dépassement des objectifs individuel et collectif. Il est possible également de proposer des primes sur chaque produit vendu.

2. Que pouvez-vous proposer en termes de récompense (financière et/ou non financière) lorsqu'un vendeur dépasse son objectif ?

On pourrait proposer des primes individuelles et/ou collectives, offrir des bons cadeaux, des cadeaux, des repas et/ou des voyages.

3. Expression orale Par groupes de 4 étudiants, proposez une animation commerciale sous forme de challenge. Vous réaliserez une présentation du challenge sous la forme d'un diaporama PowerPoint avec les conditions et les récompenses à gagner.

Les étudiants sont libres de présenter leur concours. Néanmoins, il convient de les orienter, dans un premier temps, vers l'hypothèse que M. Nalta souhaite augmenter les ventes des trottinettes électriques sur une période donnée. Ils peuvent ensuite imaginer toute sorte de challenge (pas seulement sur les trottinettes électriques). Le diaporama doit être attractif (animation, effet, musique...), il doit donner envie aux salariés de participer.

4. Au vu du jeune âge des vendeurs (25 ans en moyenne), M. Nalta redoute que la compétition l'emporte sur l'esprit d'équipe. Ainsi, il souhaite mettre en place un projet solidaire afin de souder l'équipe et en a sélectionné quelques-uns (document 5). Quelle action vous paraît la plus pertinente au regard de l'équipe ?

L'action la plus pertinente semble être le projet 1 : organiser une course de trottinettes pour collecter des fonds au profit des enfants défavorisés de la ville. Tout d'abord, l'organisation d'une course requiert une rigueur de la part de tous les membres de l'équipe. Cela suppose de la coordination et une collaboration entre eux. Les fonds récoltés permettent de développer l'aspect solidaire du projet. Les objectifs de souder l'équipe et de faire collaborer les salariés entre eux semblent ainsi être réunis dans le projet 1.

Le projet 2 fait appel à la solidarité. Cela permet de faire de la publicité pour l'entreprise. L'équipe se sentira utile à la fois pour l'entreprise et pour une bonne cause.

Le projet 3 semble le moins pertinent : il n'y a pas l'idée de réaliser une bonne action. Néanmoins, cela reste un projet qui permet de faire une communication sur l'entreprise et d'avoir une cohésion d'équipe afin que l'opération réussisse.

5. Expression orale Choisissez un projet solidaire et défendez-le à l'oral pour justifier ce choix.

La liberté est encore laissée aux étudiants afin de s'exprimer et de simuler l'entretien. Là encore, les compétences de savoir-être, de communication verbale et non verbale sont à évaluer.

En route vers l'épreuve E6

Motiver et accompagner son équipe (p. 138)

1. De quelle manière est répartie l'offre de produits de l'entreprise entre les commerciaux ?

L'offre de produits est répartie de la manière suivante : chaque vendeur a une spécialité. C'est un type de produit par vendeur.

- Alham : imprimantes 3D
- Alexandre : imprimantes et ordinateurs
- Sandro : ordinateurs
- Gina : enceintes/hi-fi

2. Analysez les performances de l'équipe commerciale en décembre N. Quelles sont les raisons de la baisse des performances des 2 vendeurs ? Justifiez votre réponse.

L'analyse des performances de l'équipe commerciale

Performances décembre N	Objectifs de ventes/an	Réalisés en volume	Différentiel en volume	Différentiel en %
Alham	12	7	– 5	– 40 %
Alexandre	250	270	+ 20	+ 8 %
Sandro	250	200	– 50	– 20 %
Gina	250	234	– 16	– 6,4 %
Total	762	711	51	– 6,69 %

Un seul vendeur sur 4 a réalisé ses objectifs de ventes sur le mois de décembre N.

Les raisons de la baisse des performances des 2 vendeurs :

- un climat morose
- aucune solidarité (notamment chez les juniors)
- des objectifs trop ambitieux
- La répartition de l'offre de produits (un produit par vendeur)
- pas de perspective d'évolution
- des conditions matérielles qui se dégradent : salle de repos, problème de locaux
- pas de perspective d'évolution en termes de rémunération
- aucune formation

3. Quels outils le manager pourrait-il utiliser afin de motiver son équipe et d'améliorer les performances ?

Le manager pourrait :

- mettre en place des challenges, ou faire travailler son équipe sur un projet solidaire afin que le climat soit moins morose ;
- accorder des primes individuelles et collectives ;
- mettre en place des formations ;
- répartir de façon différente les produits afin que les salariés évoluent ;
- utiliser l'aménagement comme un outil, autrement dit améliorer l'espace de travail en le rendant plus confortable.

4. **Expression orale** Exposez à votre responsable votre plan d'actions en précisant les diverses solutions concrètes envisagées pour améliorer la cohésion et le bien-être de l'équipe.

On peut proposer :

- de rendre le salarié autonome et responsable ;
- d'offrir plus de confort au salarié ;
- de faire du management par la confiance ;

- d’impliquer les salariés dans la mise en place des horaires, par exemple ;
- de modifier les lieux de travail en plusieurs types d’espaces : un espace de convivialité (salle à manger, practice de golf, salle de jeux vidéo...), un espace de travail, un espace pour faire la sieste...

Le plan d’action doit mettre en avant les causes de la baisse des performances, les conséquences sur les performances, les objectifs du plan d’actions et les solutions à apporter pour y remédier.

Question complémentaire

Quelles en seront les conséquences ?

L’aménagement de l’espace de travail devient un outil au service du manager dans le pilotage de son équipe. Le salarié se sent plus heureux, ce qui permet une baisse du taux d’absentéisme et une augmentation des performances. On passe d’une culture de contrôle à une culture de confiance.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/m8ve95

1. Les facteurs de motivation internes sont liés à l’environnement du travail, aux contraintes extérieures.

☐ Vrai

☒ Faux. C’est la définition des facteurs de motivation externes. Les facteurs internes sont liés à l’activité professionnelle et à la satisfaction personnelle qu’on en retire.

5. La rémunération est un des principaux facteurs de motivation des salariés européens.

☒ Vrai. À 47 %.

☐ Faux

6. Le tableau de bord est le seul indicateur pour le manager pour connaître la satisfaction de son équipe commerciale.

☐ Vrai

☒ Faux. Il y a d’autres indicateurs comme le taux d’absentéisme, le nombre d’arrêts maladie, le nombre d’accidents du travail, le nombre de retards ou de conflits.

7. Le concours et le challenge ont les mêmes objectifs.

☐ Vrai

☒ Faux. Le concours permet de récompenser un certain nombre de vendeurs.

8. Le manager peut organiser un challenge ou un concours sans avoir choisi les récompenses.

☐ Vrai

☒ Faux. Le manager doit respecter un certain formalisme afin que le concours ou le challenge se déroule d’une manière efficace. Les différentes étapes sont : définir les objectifs, identifier les participants, planifier la date et la durée, définir les règles de l’opération, choisir les récompenses, informer les vendeurs, annoncer les résultats.

9. Les séminaires permettent seulement au manager d’annoncer les chiffres et les performances de l’unité commerciale.

☐ Vrai

☒ Faux. Le manager utilise le séminaire pour annoncer les chiffres de l’unité commerciale mais aussi, et surtout, pour souder l’équipe et essayer de la fédérer autour, par exemple, d’un challenge ou d’un concours annoncé pendant le séminaire. Ce dernier permet aussi de susciter une appartenance à l’entreprise.

10. Le bien-être au travail permet de baisser le taux d'absentéisme et d'augmenter les performances.

☒ Vrai

☐ Faux

11. Un manager qui a une communication seulement descendante fédère son équipe.

☐ Vrai

☒ Faux. Un manager doit avoir une communication descendante et ascendante afin de favoriser les échanges avec ses collaborateurs, et de créer ainsi un esprit d'équipe et un management de confiance.

12. La mise à disposition d'une crèche ou d'une salle de sport permet d'améliorer le bien-être au travail des salariés.

☒ Vrai

☐ Faux

13. En agissant sur le bien-être au travail, on passe d'un management de contrôle à un management de confiance.

☒ Vrai

☐ Faux

Synthèse chapitre 8

Animer et stimuler l'équipe commerciale

Pour animer et stimuler son équipe commerciale, le manager doit dans un premier temps comprendre les facteurs de motivation, avant d'en mesurer l'enjeu, pour trouver les techniques qui vont permettre de stimuler l'équipe.

I. Comprendre les facteurs de motivation

La motivation est la force plus ou moins consciente qui pousse l'individu à agir. D'où vient cette force pour les salariés ?

Il existe deux types de facteurs de motivation : interne et externe.

- les facteurs de motivation **internes** sont liés à l'intérêt que ressent le salarié dans ses missions, comme la reconnaissance, les promotions, la satisfaction à accomplir ses tâches ;
- les facteurs de motivation **externes** sont liés aux éléments extérieurs comme les conditions de travail, le statut, la stabilité de l'emploi, la rémunération, les avantages sociaux.

On constate aujourd'hui que la rémunération n'est plus la première source de motivation : le contenu du travail, la qualité de vie au travail, la communication, le management, la culture d'entreprise, les formations, pour ne citer que ces exemples, constituent des facteurs de motivation pour les salariés.

II. La mesure de la motivation

Comment les managers mesurent-ils la motivation des salariés ? La mesure peut se faire de différentes manières, tout d'abord par la communication lors d'entretiens individuels, ou encore lors de briefs ou de réunions hebdomadaires. La communication est indispensable et l'écoute active de la part des managers facilite la mesure de la motivation des salariés. Un management participatif, une cohésion d'équipe ou encore un organigramme horizontal permettent aussi de faciliter la communication interne et ainsi de mesurer la satisfaction des salariés.

Sur le plan quantitatif, différents indicateurs permettent d'évaluer la motivation : les tableaux de bord avec les indicateurs de performance tels que le nombre de ventes par vendeur, le chiffre d'affaires, le taux d'encartage. D'autres indicateurs liés directement aux ressources humaines comme le taux d'absentéisme, le nombre d'arrêt maladie, les retards ou les conflits sont des signes forts de l'insatisfaction.

Le manager peut également mettre en place des enquêtes de satisfaction anonymes pendant l'année afin de récolter les avis de l'équipe.

La motivation est aujourd'hui un facteur essentiel à la réussite de l'entreprise ; les managers doivent l'intégrer dans leur management et trouver les moyens de favoriser l'implication de leurs salariés afin d'éviter la démotivation et le désengagement. Cela devient aujourd'hui un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents. Certaines entreprises se fixent comme objectif d'obtenir des labels relatifs au bien-être au travail comme le label « *great place to work* » ou « *happy work* ».

III. L'animation de l'équipe commerciale

Afin de créer un climat favorable et motivant le manager doit animer l'équipe commerciale. Animer, c'est fixer des objectifs ensemble, aider à les atteindre, impliquer davantage les salariés au sein de l'entreprise, les faire monter en compétences...

Pour réussir une animation efficace, le manager doit adopter une posture adéquate : il doit savoir s'adapter, être à l'écoute active de ses salariés, être empathique et faire preuve d'assertivité ; il ne doit pas adopter une posture autoritaire. En outre, le manager doit accompagner son équipe et bien communiquer. Il peut ainsi faire des débriefings régulièrement afin d'instaurer un climat de confiance, organiser des réunions, des éléments fédérateurs comme des séminaires et veiller à déléguer certaines

missions pour favoriser la créativité et la responsabilisation. Le manager doit avant tout être une source de motivation et d'inspiration. Le manager sera également attentif au cadre de travail (conditions matérielles, ambiance, confort...) car le bien-être des salariés bénéficie à toute l'entreprise. Enfin, l'animation passe également par de la formation et l'apprentissage de nouvelles techniques et méthodes. Le manager est pédagogue. Il accompagne les salariés dans la montée en compétences en leur offrant la possibilité de se former et d'acquérir de nouvelles compétences. Il peut aussi leur faire découvrir de nouvelles méthodes et/ou supports de bonnes pratiques. C'est en cela que l'animation sera réussie.

IV. Les techniques de stimulation

Afin de motiver ses équipes, le manager peut également avoir recours à différentes techniques de stimulation, la plus connue étant celle de la **rémunération**.

En effet, cette dernière reste un facteur important de motivation et donc un levier de stimulation pour le manager. Le manager à travers la rémunération doit fidéliser son équipe. La rémunération est individuelle, mais aussi collective afin de créer un esprit d'équipe.

D'autres techniques peuvent être utilisées comme le **challenge** qui permet de récompenser les salariés qui atteignent leurs objectifs sur une période donnée. Le challenge peut être collectif ou individuel, il peut être utilisé plusieurs fois dans l'année.

Le **concours** est utilisé dans les grandes entreprises. Il ne récompense que les meilleurs salariés, ce qui incite fortement les salariés à se surpasser mais aussi peut provoquer une sorte de démotivation pour certains, créant ainsi une atmosphère de compétition et nuire à l'esprit d'équipe, sauf s'il s'agit de concours en équipe.

Les **récompenses** sont également une manière de stimuler une équipe : un bon cadeau, un chèque cadeau, une somme d'argent, un voyage...

Enfin, depuis la crise du Covid-19, diverses techniques ont vu le jour comme la gamification qui consiste à faire du travail un jeu avec de nouvelles techniques, la flexibilité du travail avec la mise en place du télétravail, la formation, l'autonomie des salariés, etc.

Chapitre 9

Rémunérer l'équipe commerciale pour motiver

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Animation et valorisation de l'équipe	L'équipe est accompagnée et motivée

Compétence	Critères d'évaluation
Accompagner et motiver l'équipe	Les contraintes légales, réglementaires sont respectées Les techniques d'animation sont maîtrisées

Savoirs associés
La rémunération de l'équipe commerciale
Pix
1.2 Gérer des données 1.3 Traiter des données

Vos missions (p. 142)

I. Mettre en place un système de rémunération (p. 142)

1. Identifiez les éléments qui composent le système de rémunération actuel de l'équipe commerciale du Garage du Bac. Comment expliquez-vous les différences entre les salaires fixes ?

Le système de rémunération actuel de l'équipe commerciale du Garage du Bac comprend une partie fixe et une partie variable.

– La partie variable est composée d'une commission calculée sur la marge restante. Cette commission varie entre 6 % et 10 % de la marge restante (selon que le véhicule est en stock ou non et que la vente se fait avec ou sans intermédiaire).

Des primes et pénalités la complètent pour inciter les commerciaux à respecter les conditions commerciales : obtenir un acompte au moins de 20 % de la commande afin de garantir l'achat par le client, de respecter les normes Qualité de l'entreprise.

– La partie fixe dépend de l'expérience des vendeurs et de leur ancienneté dans l'entreprise.

2. Quels sont les avantages et les inconvénients de ce système de rémunération pour l'entreprise ? pour les vendeurs ?

	Avantages	Inconvénients
Entreprise	Incite les commerciaux à assurer la rentabilité de l'entreprise en calculant la commission sur la marge restante.	<ul style="list-style-type: none"> – Pas assez de récompense du qualitatif – Très orienté vers le quantitatif
Vendeurs	<ul style="list-style-type: none"> – Garantie de rémunération avec la partie fixe – Pousse à vendre beaucoup de véhicules 	<ul style="list-style-type: none"> – Système complexe à comprendre – Difficile d'anticiper la rémunération

3. Analysez les avantages et les inconvénients pour l'entreprise d'un système de rémunération basé uniquement sur le fixe et sur la commission.

	Fixe uniquement		Commission uniquement	
	Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôle de ses coûts commerciaux – Simplicité du système – Permet de proposer d'autres missions que la vente aux commerciaux (remontée d'informations, formation, prospection...) 	<ul style="list-style-type: none"> – Ne pousse pas les commerciaux à augmenter leurs ventes – Manque de stimulation – Favorise les vendeurs les moins productifs 	<ul style="list-style-type: none"> – Coût proportionnel au chiffre d'affaires – Gestion plus simple 	<ul style="list-style-type: none"> – Complexe si nombreux produits et nombreux taux – Difficile de faire réaliser d'autres missions – Forte rotation des commerciaux en cas d'activité plus calme

4. Calculez la partie variable de la rémunération des trois commerciaux pour le mois de novembre.

• **Calculs pour Alexis**

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	177 400 ⁽¹⁾	14 192	1 135,36		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	46 700	3 736		373,60	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	32 300	2 584			155,04
Total Commissions	256 400	20 512	1 664		

(1) Ventes d'octobre : 256 400 – 46 700 – 32 300 = 177 400

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	10	+ 20		+ 200	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	2		– 20		– 40
Total Primes/Pénalités				+ 160	

• Calculs pour Marina

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	156 950	12 556	1 004,48		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	84 900	6 792		679,20	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	36 800	2 944			176,64
Total Commissions	278 650	22 292	1 860,32		

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	12	+ 20		+ 240	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	3		– 20		– 60
Total Primes/Pénalités				+ 180	

• Calculs pour Cédric

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	164 720	13 177,60	1 054,21		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	85 900	6 872		687,20	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	24 600	1 968			118,08
Total Commissions	275 220	22 017,60	1 859,49		

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	7	+ 20		+ 140	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	1		– 20		– 20
Total Primes/Pénalités				+ 120	

	Alexis	Marina	Cédric
Commissions	1 664	1 860,32	1 859,49
Primes/Pénalités	+ 160	+ 180	+ 120
Total variable	1 824	2 040,32	1 979,49
Total pour les 3 vendeurs	5 843,81		

5. Comparez les résultats des trois vendeurs et estimez si le système de rémunération actuel correspond aux critères d'un bon système de rémunération.

Les résultats des trois vendeurs sont assez proches. Il y a peu de différenciation de leurs rémunérations car les CA sont proches.

Le système de rémunération est :

Motivant	Il donne envie de vendre, pousse les vendeurs à vendre plus avec des commissions sur les ventes de véhicules.
Sécurisant	Le fixe garantit une assurance de rémunération.
Équitable	Il valorise les commerciaux les plus productifs.
Adapté	Il est bien adapté aux commerciaux.
Stimulant	Il récompense les commerciaux pour les efforts fournis.
Assez complexe	Les taux sont différenciés selon les types de voitures.

II. Adapter le système de rémunération (p. 142)

6. Le système actuel peut-il correspondre aux nouvelles orientations stratégiques du Garage du Bac ? Justifiez.

Le système actuel ne pousse pas les commerciaux à vendre les financements, les contrats d'entretien et les accessoires.

Il ne rémunère pas le qualitatif, en particulier en ce qui concerne l'utilisation du CRM et les visites mystères.

Il est basé sur le chiffre d'affaires en différenciant les commissions selon le type de vente et pour le qualitatif, il valorise le respect des normes de qualité et les acomptes.

7. Analysez les avantages d'un système de rémunération intégrant une prime plus importante pour l'équipe du Garage du Bac.

La prime permet :

- de rémunérer le qualitatif, d'orienter les efforts des commerciaux vers les objectifs de l'entreprise, de rémunérer les actions de mise à jour du CRM pour développer les ventes ultérieures ;
- de rémunérer d'autres éléments que les ventes. Ce sont des actions qui n'ont pas pour objectif d'augmenter les ventes immédiates, mais de les augmenter sur le long terme.

Un CRM mis à jour permettra d'augmenter les ventes à long terme en ayant plus d'informations sur les clients et en adaptant les propositions à leurs besoins.

L'accueil en magasin sera aussi amélioré grâce au retour des visites mystères.

8. Proposez des pistes pour faire évoluer le système actuel.

Compte tenu des orientations stratégiques pour 2020, plusieurs pistes peuvent être envisagées pour faire évoluer le système actuel :

Orientations stratégiques pour 2020	Modification du système de rémunération	Justification
Développer des financements	Commission sur le montant des financements proposés par les commerciaux	Pousse à proposer les financements pour la totalité du prix de vente.
	Commission fixe si véhicule vendu avec un financement	Pousse à vendre un financement pour chaque véhicule.
Augmenter le nombre de contrats d'entretien	Prime sur objectifs de contrats d'entretien	Pousse à dépasser les objectifs.
	Commission sur chaque contrat d'entretien	Incite à proposer un contrat à chaque client.
	Commission sur le CA des contrats d'entretien signés	Pousse à vendre les contrats les plus chers.
Promouvoir les accessoires	Prime sur objectifs de CA avec les accessoires	Pousse à dépasser les objectifs.
	Commission sur le CA des accessoires	
Améliorer l'utilisation du CRA (5 critères)	Prime mensuelle si réalisation des 5 critères essentiels du CRM	
Réussir à 100 % les objectifs en cas de visite mystère et valider les 5 incontournables	Prime si les 5 incontournables sont validés en cas de visite mystère	

III. Évaluer le coût de la rémunération selon les nouvelles hypothèses (p. 142)

9. Analysez les avantages et les inconvénients de ce nouveau système de rémunération.

Avantages de ce nouveau système de rémunération :

- Il est adapté aux orientations stratégiques.
- Il rémunère le qualitatif.
- Il pousse les commerciaux à utiliser le CRM.
- Il incite les commerciaux à respecter les objectifs.

Inconvénients de ce nouveau système de rémunération :

- Il est très complexe à expliquer.
- Il est complexe à appliquer.
- Le nombre de critères est très important.
- Il risque de démotiver les commerciaux qui n'agiront pas en fonction des objectifs fixés.

Ce nouveau système de rémunération permet vraiment de mieux orienter les commerciaux vers les objectifs stratégiques.

10. À partir des informations fournies, évaluez :

- la rémunération nette perçue par chaque vendeur sachant que les charges sociales salariales représentent environ 24 % de la rémunération brute ;
- le coût pour l'employeur pour le mois de février de la rémunération de chaque vendeur (l'entreprise estime que les charges sociales patronales représentent 45 % de la rémunération brute de chaque vendeur).

• **Calculs pour Alexis**

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	180 600	14 448	1 155,84		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	186 950	14 956		1 495,60	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	28 250	2 260			135,60
Total Commissions	395 800	31 664	2 787,04		

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	13	+ 20		+ 260	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	3		– 20		– 60
Total Primes /Pénalités				+ 200	

Variable sur les orientations stratégiques			
Financement	337 696	0,1 %	337,66
Contrats d'entretien	6	30	180,00
Accessoires	13 769	5 %	688,45
Prime sur objectif volume mensuel	15	80	1 200,00
Prime sur objectif CRM			–
Prime de visite mystère			–
Total			2 406,11

• Calculs pour Marina

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	172 980	13 838,40	1 107,07		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	215 680	17 254,40		1 725,44	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	36 950	2 956			177,36
Total Commissions	425 610	34 048,80	3 009,87		

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	14	+ 20		+ 280	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	3		– 20		– 60
Total Primes/Pénalités				+ 220	

Variable sur les orientations stratégiques			
Financement	383 193	0,1 %	383,19
Contrats d'entretien	8	30	240,00
Accessoires	12 319	5 %	615,95
Prime sur objectif volume mensuel	16	80	1 280,00
Prime sur objectif CRM			–
Prime de visite mystère			500,00
Total			3 019,14

• Calculs pour Cédric

Calcul des commissions	Prix de vente HT / CA réalisé	Marge 8 %	Commission 8 %	Commission 10 %	Commission 6 %
Commission à 8 % sur la marge restante	83 870	6 709,60	536,77		
Commission à 10 % sur la marge restante (véhicules en stock)	245 940	19 675,20		1 967,52	
Commission à 6 % sur la marge restante (intermédiaire)	18 940	1 515,20			90,91
Total Commissions	348 750	27 900	2 595,20		

Calcul des primes et pénalités	Nombre de dossiers	Prime par dossier	Pénalité par dossier	Prime totale	Pénalité totale
Dossiers avec acompte de 20 %	10	+ 20		+ 200	
Dossiers de vente non conformes aux normes de qualité	3		– 20		– 60
Total Primes/Pénalités				+ 140	

Variable sur les orientations stratégiques			
Financement	295 170	0,1 %	295,17
Contrats d'entretien	5	30	150,00
Accessoires	10 071	5 %	503,55
Prime sur objectif volume mensuel		80	–
Prime sur objectif CRM			300,00
Prime de visite mystère			–
Total			1 248,72

	Alexis	Marina	Cédric
Fixe	1 850,00	1 300,00	1 500,00
Commissions	2 787,04	3 009,87	2 595,20
Primes/Pénalités	+ 200,00	+ 220,00	+ 140,00
Orientations stratégiques	2 406,11	3 019,14	1 248,72
Total variable	5 393,15	6 249,01	3 983,92
Rémunération brute	7 243,15	7 549,01	5 483,92
Rémunération nette = brut × 76 %	5 504,79	5 737,25	4 167,78
Coût pour l'entreprise = brut × 1,45	10 502,57	10 946,06	7 951,68
Coût total pour l'entreprise	29 400,31		

Chiffre d'affaires réalisé au cours du mois de janvier : 395 800 + 425 160 + 348 750 = 1 169 710 €.

11. Vérifiez que le coût total de la rémunération pour l'entreprise n'excède pas 3 % du chiffre d'affaires.

Coût de la rémunération pour l'entreprise pour un CA de 1 169 710 € : 29 400,23 €

% du coût de la rémunération par rapport au chiffre d'affaires : $29\,400,31 / 1\,169\,710 \times 100 = 2,5 \%$

Le coût total de la rémunération des 3 commerciaux est inférieur à 3 % du chiffre d'affaires.

12. Préparez vos arguments pour convaincre votre équipe d'accepter ce nouveau système de rémunération.

- Ce nouveau système récompense vos efforts.
- Enfin une rémunération sur les accessoires et autres ventes que vous pouvez développer.
- Ce nouveau système va nous permettre d'amener la concession vers les objectifs de la direction et donc d'obtenir un meilleur classement.
- Le qualitatif va vous permettre de gagner du temps en prospection, un meilleur suivi des dossiers, des relances plus simples (meilleure utilisation du CRM).
- Amélioration de la relation client \Rightarrow meilleure fidélisation \Rightarrow nouvelles ventes dans le futur.

13. Complétez sur tableur le bulletin de salaire de Marina pour le mois de février.

Bulletin de paie							
Période du 1 ^{er} au 28 février N							
Garage du Bac 125 rue de Paris 14800 Deauville Commerce et réparation auto	Salarié Nom Prénom : XXX Marina Adresse : Emploi : Conseillère des ventes auto						
	Libellé	Base	Taux	Gain	Retenues	Taux	Part employeur
	Salaire mensuel de base			1 300,00			
	Commission VN			3 009,87			
Commission/prime			3 239,14				
Total brut			7 549,01				
SANTÉ							
Assurance maladie	7 549,01				13	981,37	
Complémentaire incapacité-invalidité-décès	3 377,00	0,35		11,82	2,23	75,31	
Complémentaire santé	7 549,01	0,232		17,51	0,93	70,05	
Complémentaire santé	4 172,01	0,35		14,60	0,9	37,55	
Accidents du travail – Maladies professionnelles	7 549,01				2,05	154,75	
Sécurité sociale plafonnée	3 377,00	6,9		233,01	8,55	288,73	
Sécurité sociale déplafonnée	7 549,01	0,4		30,20	1,90	143,43	
Complémentaire tranche A	3 377,00	4,81		162,43	7,22	243,82	
Complémentaire tranche B	4 172,01	9,86		411,36	14,78	616,62	
Complémentaire CET	7 549,01	0,13		9,81	0,22	16,61	
Famille	7 549,01				3,4	256,66	
Assurance chômage	7 549,01				4,20	317,06	
CSG déductible de l'impôt sur le revenu	7 416,90	6,8		504,35			
CSG/CRDS non déductible de l'impôt sur le revenu	7 416,90	2,9		215,09			
Exonération de cotisation employeur							
Total des cotisations et contributions				1 610,18		3 201,96	
Net à payer avant impôt sur le revenu				5 938,83			
Impôt sur le revenu prélevé à la source –							
Base	Taux personnalisé / Taux non personnalisé		Montant				
5 983,83	10,50 %		628,30				
					Net à payer en euros		
					5 355,53		
			Allègement de cotisations employeur				
			Total versé par l'employeur		10 750,97		

Applications (p. 153-157)

1. Calculer la rémunération des vendeurs – NIVEAU EXPERTISE (p. 153)

1. À l'aide d'un tableur, calculez la rémunération perçue par les commerciaux pour le mois de décembre s'ils atteignent leurs objectifs.

Éléments	Karim	Oscar	Soumia
Fixe	1 500	1 500	1 500
Commission : $20\,000 \times 5\%$	1 000	1 000	1 000
Prime	300	300	300
Rémunération	2 800	2 800	2 800
% du CA	14 %	14 %	

2. Évaluez le coût de la rémunération pour l'entreprise en cas d'atteinte des objectifs pour décembre.

Pour le mois de décembre, le coût de la rémunération des 3 commerciaux est le suivant :

Rémunération brute : $2\,800 \times 3$	8 400
Prime collective	300
	<u>8 700</u>
Charges sociales patronales : $8\,700 \times 45\%$	3 915
Coût de la rémunération pour l'entreprise	<u>12 615</u>

3. Évaluez la rémunération des commerciaux pour le mois de janvier selon les hypothèses d'objectifs atteintes.

Éléments	Karim	Oscar	Soumia
CA du mois de janvier	$20\,000 \times 80\% = 16\,000$	$20\,000 \times 95\% = 19\,000$	$20\,000 \times 110\% = 22\,000$
Fixe	1 500	1 500	1 500
Commission	$16\,000 \times 5\% = 800$	$19\,000 \times 5\% = 950$	$22\,000 \times 5\% = 1\,100$
Prime	$300 \times 80\% = 240$	$300 \times 80\% = 240$	$300 \times 100\% = 300$
Rémunération	2 540	2 690	2 900
% du CA	15,88 %	14,16 %	13,18 %

4. Analysez les avantages et les inconvénients de ce système de rémunération.

	Avantages	Inconvénients
Commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> – Récompense les commerciaux qui ont les meilleurs résultats. – Pousse vers l'atteinte des objectifs. – Tient compte des efforts. 	<ul style="list-style-type: none"> – Complicé à prévoir. – Pas assez discriminant. – Les commerciaux qui ont les meilleurs résultats n'ont pas une différence importante de rémunération.
Entreprise	<ul style="list-style-type: none"> – Permet d'orienter le travail des commerciaux vers leurs objectifs. – Permet de pousser vers l'amélioration des résultats. 	<ul style="list-style-type: none"> – Difficile de faire réaliser d'autres missions que la vente. – Complexe à calculer.

2. Choisir un nouveau système de rémunération – NIVEAU EXPERTISE (p. 154)

1. Calculez le coût de la rémunération de Sylvio de janvier N+1 avec le système actuel.

Système de rémunération actuel pour un chiffre d'affaires de 45 600 € :

Éléments	Calculs	Montants
Fixe		1 450,00
Commission	$45\,600 \times 3\%$	1 368,00
Montant brut de la rémunération		2 818,00
Charges sociales patronales	$2\,818 \times 45\%$	1 268,10
Coût de la rémunération pour l'entreprise		4 086,10

2. Calculez le coût de sa rémunération pour janvier N+1 avec le système futur.

Nouveau système de rémunération pour un chiffre d'affaires de 45 600 € :

Éléments	Calculs	Montants
Fixe		1 450,00
Objectif janvier N+1	$35\,130 \times 110\% = 38\,643$	
% de réalisation de l'objectif	$45\,600 / 38\,643 \times 100 = 118\%$	
Commission :		
3 % du CA entre 80 et 100 %	$38\,643 - (38\,643 \times 80\%) \times 3\%$	231,86
4 % du CA entre 100 et 118 %	$= (38\,643 - 30\,914,4) \times 3\%$ $(45\,600 - 38\,643) \times 4\%$	278,28
Prime sur objectifs :		
Nouveaux clients	30×9	270,00
Coût de prospection	$846 / 9 = 94\text{ €}$	
60 % de la prime	$200 \times 60\%$	120,00
Montant brut de la rémunération		2 350,14
Charges sociales patronales	$2\,350,14 \times 45\%$	1 057,56
Coût de la rémunération pour l'entreprise		3 407,70

3. Analysez les avantages et les inconvénients du nouveau système pour l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Motive les commerciaux à atteindre les objectifs. – Sensibilise les commerciaux aux coûts de prospection. – Pousse à la prospection avec la prime aux nouveaux clients. 	<ul style="list-style-type: none"> – Système complexe pour l'entreprise comme pour les commerciaux. – Tous les objectifs ne sont pas valorisés (rien sur le taux de marque). – Le commercial n'est pas sensibilisé à la marge de l'entreprise.

4. Quelles propositions pourriez-vous faire au responsable des ventes pour adapter le système de rémunération aux objectifs N+1 de l'entreprise ?

On pourrait lui proposer :

- une prime sur objectif de marge pour inciter les commerciaux à ne pas accorder trop de remise ;
- une prime sur objectif de nouveaux clients.

3. Calculer la rémunération d'un vendeur avec les avances sur commission – NIVEAU EXPERTISE (p. 155)

1. Calculez le montant de ses commissions pour les mois de janvier à juin.

Mois	CA HT réalisé	Commission (1 %)
Janvier	70 000	700
Février	78 000	780
Mars	82 000	820
Avril	86 000	860
Mai	100 000	1 000
Juin	120 000	1 200

2. Évaluez la rémunération théorique du vendeur pour ces six premiers mois. Que constatez-vous ?

Mois	CA HT réalisé	Commission (1 %)	Fixe	Rémunération théorique
Janvier	70 000	700	950	1 650
Février	78 000	780	950	1 730
Mars	82 000	820	950	1 770
Avril	86 000	860	950	1 810
Mai	100 000	1 000	950	1 950
Juin	120 000	1 200	950	2 150

Au cours des 3 premiers mois, nous constatons que le nouveau vendeur n'atteint pas la rémunération minimale de 1 800 €. L'entreprise lui versera donc une avance sur commission pour atteindre les 1 800 €.

- Janvier : 150 € = (1 800 € - 1 650 €)
- Février : 70 € = (1 800 € - 1 730 €)
- Mars : 30 € = (1 800 € - 1 770 €)

Soit au total 250 €.

Au cours des 3 mois suivants, le vendeur dont le chiffre d'affaires augmente, obtiendra une rémunération théorique supérieure à 1 800 € par mois. Il remboursera donc les avances sur commission perçues.

- Avril : 10 € = 1 810 – 1 800
- Mai : 150 € = 1 950 – 1 800
- Juin : 90 € = 250 – 160 (car le vendeur avait perçu 250 € d'avances en janvier, février, mars, donc il ne lui reste plus que 90 € à rembourser)

Soit au total 250 €.

3. Quel sera le salaire versé au vendeur chaque mois pendant le 1^{er} semestre ?

Janvier : 1 800 € – Février : 1 800 € – Mars : 1 800 € - Avril : 1 800 € - Mai : 1 800 € - Juin : 2 060 €

4. Présentez le tableau de calcul des avances et des retenues, ainsi que le salaire versé chaque mois à ce vendeur de janvier à juin.

Mois	CA HT réalisé	Commission (1 %)	Fixe	Rémunération théorique	Avance à faire	Retenue à faire	Salaire du mois
Janvier	70 000	700	950	1 650	150		1 800
Février	78 000	780	950	1 730	70		1 800
Mars	82 000	820	950	1 770	30		1 800
Avril	86 000	860	950	1 810		10	1 800
Mai	100 000	1 000	950	1 950		150	1 800
Juin	120 000	1 200	950	2 150		90	2 060

4. Calculer le coût de la rémunération – NIVEAU EXPERTISE (p. 156)

1. Calculez la rémunération des quatre conseillers de vente selon le système de rémunération actuel pour le mois de mars (document 1).

	Audrey	Rafik	Boris	Schekina	Total
CA réalisé	72 500	56 800	35 000	26 750	191 050
Fixe	1 850	2 000	1 700	1 500	
Commission 2 %	1 450	1 136	700	535	
Brut	3 300	3 136	2 400	2 035	10 871

2. Quels sont les avantages et les inconvénients du système de rémunération actuel ?

Actuellement, le système de rémunération est basé sur un fixe variant de 1 500 € à 2 000 € selon l'ancienneté des commerciaux dans l'entreprise et une commission de 2 % du chiffre d'affaires HT.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> – Sécurisant pour les commerciaux avec le fixe selon leur ancienneté et leur expérience. – Motivant pour la partie variable. – Facile à comprendre. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ne rémunère pas le qualitatif. – N'est pas lié aux objectifs des commerciaux.

3. Analysez l'intérêt pour Véranda Confort du nouveau système de rémunération envisagé (document 2).

Le nouveau système de rémunération a pour objectif d'inciter les commerciaux à atteindre l'objectif fixé, et même à le dépasser, puisque la réalisation de 120 % de l'objectif permet d'obtenir 120 % de la prime. La prime supplémentaire peut ainsi s'élever jusqu'à 600 €. Cependant, la commission baisse de 0,5 % puisqu'elle passe de 2 % à 1,5 % ; il faut donc que les commerciaux réalisent 12 000 € de chiffre d'affaires en plus ($600 / 0,05 = 12\,000$) pour obtenir la prime maximale, car ils perdent 0,05 % sur leur commission.

Il est nécessaire qu'ils acceptent cette modification du taux de commission pour que l'entreprise puisse l'appliquer.

4. Calculez la rémunération des quatre conseillers de vente selon le nouveau système de rémunération pour les mois de mars et d'avril (document 3). Calculez le coût pour l'entreprise de la rémunération de ses commerciaux pour le mois d'avril, sachant qu'elle évalue ses charges sociales patronales à 45 %.

Mois de mars					
	Audrey	Rafik	Boris	Sarah	Total
CA réalisé	72 500	56 800	35 000	26 750	191 050
Objectif	80 000	75 000	50 000	30 000	
Taux de réalisation du CA	90,625 %	75,72 %	70 %	89,17 %	
% prime	75 %	75 %	0 %	75 %	
Fixe mensuel	1 850,00	2 000,00	1 700,00	1 500,00	
Commission 1,5 %	1 087,50	852,00	525,00	401,25	
Prime	375,00	375,00		375,00	
Brut	3 312,50	3 227,00	2 225,00	2 276,25	11 040,75

Mois d'avril				
	Audrey	Rafik	Boris	Sarah
CA réalisé	100 000	82 500	40 000	45 000
Objectif	80 000	75 000	50 000	30 000
Taux de réalisation du CA	125 %	110 %	80 %	150 %
% prime	120 %	100 %	75 %	120 %
Fixe mensuel	1 850,00	2 000,00	1 700,00	1 500,00
Commission 1,5 %	1 500,00	1 237,50	600,00	675,00
Prime	600,00	500,00	375,00	600,00
Brut	3 950,00	3 737,50	2 675,00	2 775,00
Charges patronales 45 %	1 777,50	1 681,88	1 203,75	1 248,75
Coût de la rémunération pour l'entreprise	5 727,50	5 419,38	3 878,75	4 023,75
Coût total	19 049,38			

5. Comparez la rémunération des conseillers de vente selon les deux systèmes proposés (ancien et nouveau système) pour le mois de mars.

Pour les trois commerciaux qui atteignent 75 % de l'objectif de chiffre d'affaires, la baisse de la commission (de 2 % à 1,5 %) est compensée par la prime. Même avec 75 % de la prime, ils obtiennent une meilleure rémunération qu'avec l'ancien système. Mais le commercial qui n'atteint que 70 % de son objectif de chiffre d'affaires ne perçoit pas la prime. Pour lui, le nouveau système est moins intéressant.

Ce nouveau système est établi pour pousser les commerciaux à atteindre, voire dépasser leur objectif.

6. Calculez le pourcentage du coût de la rémunération des conseillers de vente par rapport au chiffre d'affaires dans l'ancien puis le nouveau système. Comparez les résultats et concluez.

Chiffre d'affaires de mars : 191 050 €

• **Ancien système**

Rémunération brute : 10 871 € – Coût de la rémunération : 15 762,95 €

% du coût total de la rémunération / chiffre d'affaires = $15\,762,95 / 191\,050 = 8,25\%$

• Nouveau système

Rémunération brute : 11 040,75 € – Coût de la rémunération : 16 009,09 €

% du coût total de la rémunération / chiffre d'affaires = $16\,009,09 / 191\,050 = 8,38\%$

On constate peu de différence entre le nouveau système de rémunération et l'ancien ; un seul conseiller n'a pas atteint l'objectif en mars.

Mais dès le mois d'avril, le pourcentage du coût total de la rémunération est de : $19\,047,38 / 267\,500 = 7,12\%$. Il baisse par rapport au mois de mars alors que le chiffre d'affaires augmente. Pour l'entreprise, l'important est de voir son chiffre d'affaires augmenter ; les commerciaux ont aussi vu leur rémunération augmenter. La motivation est plus importante avec une prime sur la réalisation de l'objectif qu'avec une commission de 0,5 % de plus... Cette hypothèse est envisageable si le marché permet aussi d'augmenter le chiffre d'affaires.

En route vers l'épreuve E6

Analyser la rémunération (p. 157)

1. Calculez le montant du chiffre d'affaires à partir duquel le système de rémunération actuel serait acceptable pour l'entreprise.

Fixe	1 500	1 500
Charges sociales sur le fixe	$1\,500 \times 0,45$	675
Frais de vie	350	350
Coût fixe de la rémunération actuelle		2 525

Coût de la rémunération actuelle (si X est le chiffre d'affaires) :

$$2\,525 + 0,05 \times 1,45 X = 2\,525 + 0,0725 X$$

Cette rémunération ne doit pas dépasser 30 % du chiffre d'affaires, soit : $2\,525 + 0,0725 X \leq 0,30 X$.

$$\text{Donc : } 2\,525 \leq 0,30 X - 0,0725 X$$

$$2\,525 \leq 0,2275 X$$

$$X = 2\,525 / 0,2275$$

$$X = 11\,098,90 \text{ € par mois}$$

Le système de rémunération actuel est acceptable à partir d'un chiffre d'affaires mensuel de 11 098,90 €.

2. Quel objectif le directeur commercial doit-il fixer pour que le système de rémunération soit rentable tout en faisant bénéficier d'une prime de 400 € ?

Calcul du coût de la rémunération avec une prime de 400 € en cas d'objectif de CA atteint :

Fixe	1 500	1 500
Charges sociales sur le fixe	$1\,500 \times 0,45$	675
Frais de vie	350	350
Prime	400	400
Charges sociales sur la prime	$400 \times 0,45$	180
Coût fixe de la rémunération actuelle		3 105

Coût de la rémunération actuelle (si X est le chiffre d'affaires) :

$$3\,105 + 0,03 \times 1,45 X = 3\,105 + 0,0435 X$$

Cette rémunération ne doit pas dépasser 30 % du chiffre d'affaires, soit : $3\,105 + 0,0435 X \leq 0,30 X$.

$$\text{Donc : } 3\,105 \leq 0,30 X - 0,0435 X$$

$$3\,105 \leq 0,2565 X$$

$$X = 3\,105 / 0,2565$$

$X = 12\,105,26$ € par mois

Le nouveau système de rémunération avec une prime de 400 € est acceptable à partir d'un chiffre d'affaires mensuel de l'équipe de : $12\,105,26 \times 6 = 72\,631,56$ €.

3. Présentez à l'oral les avantages de ce changement du système de rémunération pour les conseillers de vente. Proposez des arguments pour faire accepter le nouveau système de rémunération du responsable commercial.

Ce nouveau système de rémunération récompense les efforts des conseillers avec la partie variable (5 % du chiffre d'affaires) et pousse les conseillers vers l'atteinte des objectifs collectifs avec la prime. Il les sécurise avec le fixe de 1 500 €.

Les conseillers peuvent accepter ce nouveau système, même si le taux de commission est moins élevé car la prime compensera. Mais la prime étant collective, il faut donc que tous les conseillers aient atteint l'objectif... Cette prime collective pourra susciter des réticences de la part des conseillers.

Le responsable commercial devra argumenter sur l'aspect collectif de cette prime qui devrait inciter les conseillers à travailler en équipe pour atteindre les objectifs.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/4dc2e5

1. La rémunération variable rémunère la performance individuelle et/ou collective.

- ☒ Vrai
☐ Faux

2. La rémunération qui dépend des objectifs fixés aux vendeurs est :

- ☐ la commission.
☒ la prime.

3. La rémunération qui dépend du chiffre d'affaires réalisé est :

- ☒ la commission.
☐ la prime.

4. La rémunération qui récompense les efforts des vendeurs est :

- ☐ le fixe.
☒ la commission.

5. Le système qui permet de rémunérer le qualitatif est :

- ☐ la commission.
☒ la prime.

6. Les charges salariales s'ajoutent au salaire brut.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Les charges salariales se retirent du salaire brut pour déterminer le salaire net.

7. Les avantages en nature sont des éléments de motivation des commerciaux.

- ☒ Vrai
☐ Faux

8. Les charges salariales sont les seuls éléments qui sont prélevés chaque mois.

- ☐ Vrai
☒ Faux. L'impôt sur le revenu prélevé à la source est aussi prélevé chaque mois par l'employeur et reversé à l'administration fiscale.

9. Parmi les charges salariales, certains sont non déductibles de l'impôt sur le revenu.

- ☒ Vrai. La CSG-CRDS est une charge salariale non déductible de l'impôt sur le revenu.
☐ Faux

10. Le commercial peut percevoir des avances sur commission.

- ☒ Vrai. Lorsque sa rémunération pour le mois (fixe + variable) est inférieure au SMIC.
☐ Faux

Synthèse chapitre 9

Rémunérer l'équipe commerciale pour motiver

I. Les critères de choix d'un système de rémunération

1. Les enjeux de la rémunération

Les enjeux sont économiques, sociaux et managériaux. Un système de rémunération équilibré permet d'assurer la pérennité de l'entreprise, de bien rémunérer les salariés et de motiver les équipes.

2. Les objectifs d'un système de rémunération

Il doit être motivant, sécurisant, équitable, adapté, stimulant et simple.

3. Les critères de choix d'un bon système de rémunération

Il doit s'adapter aux objectifs de l'entreprise, permettre la cohésion de l'équipe, servir à motiver les équipes, respecter les contraintes légales et économiques.

II. Les éléments de la rémunération

La rémunération des membres de l'équipe commerciale peut être composée d'un fixe, d'un variable et d'autres éléments.

1. Le fixe

Cette rémunération représente une garantie pour les vendeurs quels que soient leurs résultats. Ce fixe sécurise les commerciaux et permet de réaliser des activités non directement liées à la vente.

2. Le variable

Cette rémunération varie selon les résultats obtenus. Il s'agit de commissions et /ou de primes.

– La commission

Cette rémunération varie selon le chiffre d'affaires, la marge ou le nombre de produits vendus. C'est un pourcentage des ventes qui est versé au commercial qui les a réalisées. Elle peut aussi être calculée sur la marge réalisée ; ce qui sensibilise le commercial aux coûts. Le taux de commission peut être fixe quels que soient les produits ou les clients ou variable selon les produits ou les clients. Il peut aussi être progressif ou dégressif afin d'inciter le commercial à toujours vendre plus.

La commission pousse les commerciaux à vendre plus, voire mieux.

– Les primes

Elles sont versées selon l'atteinte d'un objectif par les vendeurs. Elles permettent de rémunérer le quantitatif et le qualitatif (exemple : la satisfaction des clients).

Les primes peuvent être individuelles ou collectives.

Les primes sont complémentaires des autres formes de rémunération (fixe et/ou commission) ; elles ne sont pas versées seules.

3. Les autres éléments de la rémunération

D'autres éléments peuvent compléter la rémunération. Il s'agit des avantages en nature, comme un véhicule de fonction, un ordinateur, un téléphone. Ce sont des compléments qui servent de motivation

pour les vendeurs. Selon l'entreprise, les salariés peuvent percevoir un intéressement, une participation, voire un actionnariat.

III. Les contraintes légales liées à la rémunération

1. Le salaire minimum

Quelle que soit la forme de la rémunération (fixe ou variable) ; elle doit permettre au salarié de percevoir au minimum le SMIC. Si les ventes ne permettent pas d'obtenir pour un mois donné ce salaire minimum ; l'entreprise versera des avances sur commissions. Les mois suivants, si les résultats s'améliorent, le commercial remboursera à l'entreprise les avances perçues (avec la contrainte de recevoir toujours au moins le SMIC).

2. Respect des heures supplémentaires

Les heures supplémentaires au-delà de 35 heures par semaine sont rémunérées avec une majoration de 25 % pour les 8 premières heures et 50 % pour les suivantes. Les heures travaillées le dimanche donnent aussi droit à majoration et repos compensatoire.

3. Les charges sociales

Les cotisations sociales sont calculées sur le salaire brut versé aux commerciaux (salaire fixe et/ou commission et/ou prime).

– Cotisations patronales : calculées sur le brut, elles sont payées par l'entreprise. Pour l'entreprise, le coût de la rémunération est le salaire brut + cotisations sociales patronales.

– Cotisations salariales : calculées sur le brut, elles sont déduites de ce brut. Le montant alors perçu par le salarié est le salaire net (salaire brut – cotisations sociales salariales).

IV. Le bulletin de salaire

Le bulletin de salaire est établi à la fin de chaque période de travail ; il est obligatoire. Il présente le salaire de base du salarié + commissions + primes = salaire brut.

À partir de ce salaire brut, les cotisations salariales viennent en déduction de ce salaire brut pour composer le salaire net. Les cotisations salariales concernent les garanties pour la Santé, la Retraite, la CSG. Les cotisations sociales salariales représentent environ 23 % du salaire.

Les cotisations patronales figurent aussi sur le bulletin ; elles représentent environ 40 % du salaire brut. Le montant versé réellement au salarié est le salaire net – l'impôt sur le revenu prélevé à la source.

Chapitre 10

Participer à la formation de l'équipe commerciale

Référentiel

Activité/Tâche	Résultat attendu
Animation et valorisation de l'équipe	Le plan de formation est adapté aux besoins repérés

Compétences	Critères d'évaluation
Repérer les besoins en formation Participer à la formation de l'équipe commerciale	Les besoins en formation sont correctement repérés La démarche de formation est efficace

Savoir associé
La formation de l'équipe commerciale

Vers PIX
3.1 Développer des documents textuels

Vos missions (p. 160)

I. Repérer les besoins en formation (p. 160)

1. Identifiez les compétences que les vendeurs devront développer pour réussir le lancement des bornes tactiles dans les boutiques.

La digitalisation des points de vente de l'enseigne FreeCycle nécessite que les vendeurs développent de nouvelles compétences, notamment pour réussir le lancement des bornes tactiles.

Compétences à développer :

- utiliser une borne tactile ;
- utiliser un site marchand : naviguer sur le site de l'enseigne et connaître toutes ses fonctionnalités ;
- former les clients : savoir expliquer aux clients le fonctionnement des bornes et du site marchand (compétences pédagogiques).

2. Repérez les besoins en formation dans chacun des comptes rendus des entretiens individuels.

Vendeurs	Besoins en formation
Damien Lebowski	Conseiller le client : développer des compétences techniques.
Laurine Mandarin	– Conclure la vente : développer les techniques de conclusion de la vente. – Force de proposition : développer la prise d'initiatives.
Clément Le Guen	Aucun besoin repéré au niveau des compétences liées au métier de vendeur.

3. Concevez une matrice des compétences qui permettra d'évaluer les besoins en formation de l'équipe.

	Damien	Laurine	Clément
Compétences commerciales			
1. Accueillir les clients	◆	◆	◆
2. Conseiller les clients	◆	◆	◆
3. Conclure	◆	◆	◆
4. Force de proposition interne	◆	◆	◆
Compétences digitales			
5. Utiliser une borne tactile	◆	◆	◆
6. Utiliser le site marchand	◆	◆	◆
7. Former les clients	◆	◆	◆

◆ Compétence maîtrisée ◆ Compétence partiellement maîtrisée ◆ Compétence non maîtrisée

4. À l'aide d'un logiciel de traitement de texte, présentez, sous forme de tableau le plan de formation de l'unité commerciale de Caen. Vous préciserez les besoins en formation individuels et collectifs que vous avez identifiés.

UC : Caen Responsable : Directeur/Directrice						
Besoins collectifs						
Intitulé de la formation	Objectifs	Salariés concernés	Fonctions occupées	Durée	Modalités	Coût
La digitalisation du point de vente	– Savoir utiliser des bornes tactiles sur le point de vente. – Former les clients à l'utilisation des bornes tactiles.	3 (Laurine, Damien, Clément)	Vendeurs			
Besoins individuels						
Les techniques de vente et la conclusion	– Maîtriser les techniques de vente. – Savoir conclure une vente.	1 (Laurine)	Vendeuse			
Les connaissances techniques sur le vélo et les accessoires et équipements associés	Développer des compétences techniques dans le domaine du vélo.	1 (Damien)	Vendeur			

Remarque : la formation sur les techniques de conclusion de la vente va permettre à Laurine de gagner en confiance et de prendre davantage d'initiatives. Dans le cas contraire, une formation sur le développement personnel pourra être envisagée.

II. Organiser une formation en interne (p. 160)

5. Présentez les avantages de confier la formation de Laurine à Clément.

La formation en interne présente plusieurs avantages :

- le formateur connaît bien l'entreprise, les stagiaires. Il pourra adapter sa formation et répondre à leurs besoins ;
- le coût d'une formation en interne est moins important qu'une formation confiée à un organisme externe.

Le choix de Clément présente plusieurs avantages :

- expérience et très bonne connaissance des produits et de l’entreprise (plus de 10 ans d’ancienneté au sein de l’entreprise) ;
- bonne connaissance des techniques commerciales (expérience + BTS Management des unités commerciales) ;
- compétences pédagogiques (diplôme d’entraîneur) ;
- motivation (volonté d’avoir des responsabilités, notamment au niveau de la formation).

6. Clément vous a transmis un projet de formation pour Laurine. Présentez la trame de formation à partir des informations fournies par Clément et du modèle de trame de la fiche ressource 3.

Proposition de trame de formation :

Intitulé de la formation : Formation aux techniques de vente					
Objectifs de la formation : <ol style="list-style-type: none"> 1. Maîtriser les techniques de vente. 2. Construire des outils d’aide à la vente. 3. Savoir conclure une vente. 					
Nombre d’heures de formation : 12					
Dates de formation (début / fin) : à définir					
Lieu et déroulement de la formation : unité commerciale de Caen					
Intitulé de la séquence	Objectifs	Contenu	Supports pédagogiques	Durée	Formateur
La découverte des besoins du client	<ul style="list-style-type: none"> – Construire un plan de découverte. – Élaborer un diagnostic client. 	Apports théoriques et pratiques	Supports de cours sur la découverte des besoins des clients	2 heures	Clément
L’argumentation	<ul style="list-style-type: none"> – Construire un argumentaire de vente. – Proposer une offre adaptée et argumentée. 	Apports théoriques et pratiques	Supports de cours sur l’argumentation	2 heures	Clément
La conclusion	<ul style="list-style-type: none"> – Conclure une vente. – Maîtriser les techniques de conclusion. 	Apports théoriques et pratiques	Supports de cours sur les techniques de conclusion	2 heures	Clément
Observation et mise en pratique	Mettre en application les techniques de vente.	Observation et pratique de situations de vente	Grille d’observation	6 heures	Clément

7. Complétez le plan de formation. Pour estimer le coût de la formation, vous devez déterminer le nombre d'heures de travail mensuel réalisé et tenir compte des salaires mensuels de Laurine (1 850 € brut) et de Clément.

Intitulé de la formation	Objectifs	Salariés concernés	Fonctions occupées	Durée	Modalités	Coût
...						
Besoins individuels						
Les techniques de vente et la conclusion	<ul style="list-style-type: none"> – Maîtriser les techniques de vente. – Savoir conclure une vente. 	1 (Laurine)	Vendeuse	12 heures	Formation interne (Clément Le Guen) et <i>in situ</i> (salle de réunion et magasin)	480,6 €*

* Coût de la formation interne :

	Salaire brut mensuel	Salaire horaire brut	Nombre d'heures de formation	Salaire formateur	Charges patronales	Coût de la formation
Clément	2200 €	2 200 / 151,67 h* = 14,50 €	12	14,5 × 12 = 174 €	174 × 50 % = 87 €	261 €
Laurine	1 850 €	1 850 / 151,37 h* = 12,20 €	12	12,2 × 12 = 146,4 €	146,4 × 50 % = 73,2 €	219,6 €
Coût de la formation						480,6 €

*Nombre d'heures mensuel : 35 h × 52 semaines / 12 = 151,67 heures

Remarque : de nombreux étudiants vont estimer le nombre d'heures mensuel de la façon suivante :

$$\text{Nombre d'heures mensuel} : 35 \text{ h} \times 4 = 140 \text{ h}$$

Cette solution est fautive car elle ne prend en compte que 48 semaines par an et non pas 52.

III. Choisir un organisme de formation externe (p. 160)

8. Présentez les points forts et les points faibles de chacun des organismes de formation sollicités.

Organisme de formation	Coorpacademy	FormaPro 14
Intitulé de la formation	Le point de vente connecté	Formation des vendeurs en magasin à l'utilisation des supports digitaux d'aide à la vente
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> – Liberté du stagiaire qui peut se former à tout moment, sur le lieu de son choix. – La formation asynchrone ne nuit pas au fonctionnement du point de vente : les vendeurs peuvent se former en dehors des heures d'ouverture ou à tour de rôle pour assurer une présence continue dans le point de vente. – Sessions courtes et adaptées au rythme de chaque stagiaire. – Formation ludique inspirée du jeu vidéo. – Clients reconnus : entreprises du CAC 40. 	<ul style="list-style-type: none"> – Contenu axé sur l'utilisation des supports digitaux en magasin. – Formation théorique et pratique : cours, accompagnement et coaching. – Formation en présentiel : risque d'abandon faible. – Organisme de formation certifié : adhérent de la FFP et qualification OPQF. – Entreprise régionale avec une longue expérience de la formation professionnelle (création en 1992). – Formation <i>in situ</i> : facilite l'organisation et évite les déplacements.

Organisme de formation	Coorpacademy	FormaPro 14
Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> – Formation axée sur la stratégie et le référencement. – Formation trop théorique, manque de pratique. – Manque de contact humain : risque d'abandon élevé – Coût élevé : 1 500 € 	<ul style="list-style-type: none"> – Formation en présentiel : impossibilité de former tous les vendeurs en même temps pour assurer une présence en magasin. – Formateur externe à l'entreprise : méconnaissance de l'entreprise, de ses salariés et de ses spécificités (risque de formation inadaptée aux spécificités de l'entreprise). – Coût élevé : 200 € par jour et par salarié.

9. Choisissez l'organisme de formation qui assurera la formation digitale de vos collaborateurs. Justifiez votre choix.

Formapro 14 est l'organisme de formation qui convient :

- formation adaptée aux besoins de FreeCycle : elle est axée sur l'utilisation des supports digitaux en magasin ;
- risque d'abandon faible : la formation se réalise en présentiel sur le lieu de vente ;
- prise en main et utilisation concrète des supports digitaux par les stagiaires : la formation combine des séquences théoriques et pratiques ;
- expérience dans la formation et gages de qualité.

Pour assurer l'efficacité de la formation, il conviendra en amont de bien préparer le contenu et les modalités de la formation avec l'organisme formateur. De plus, il faudra organiser la formation de façon à assurer une présence permanente dans le magasin pendant les cours.

10. Inscrivez la formation choisie dans le plan de formation.

Besoins collectifs						
Intitulé de la formation	Objectifs	Salariés concernés	Fonctions occupées	Durée	Modalités	Coût
Formation des vendeurs en magasin à l'utilisation des supports digitaux d'aide à la vente	Sensibiliser et préparer les vendeurs à l'utilisation de nouveaux supports de vente en magasin.	3 (Laurine, Damien, Clément)	Vendeurs	3 jours	Formation externe assurée par FormaPro 14	200 € × 3 jours × 3 salariés = 1 800 €

IV. Élaborer le plan de formation et organiser le suivi (p.160)

11. Élaborez un questionnaire qui sera administré à Laurine suite à la formation dispensée par Clément.

Proposition de grille d'évaluation de la formation :

Nom et prénom du stagiaire	Laurine Mandarin			
Intitulé de la formation suivie	Les techniques de vente et la conclusion			
Organisation de la formation	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Lieu de la formation				
Durée de la formation				
Horaires de la formation				
Organisation matérielle				
Contenu				
Contenu adapté aux objectifs				

Méthode pédagogique				
Qualité des supports et documents utilisés				
Appréciation globale				

12. Proposez 5 indicateurs qui permettront d'évaluer « à froid » la formation reçue par vos collaborateurs sur la digitalisation du point de vente.

La formation dispensée sera jugée efficace si les objectifs de FreeCycle sur la digitalisation de ses points de vente sont atteints.

Objectifs	Indicateurs
Faire découvrir le site marchand aux clients.	Nombre de démonstrations réalisées par les vendeurs aux clients
Renforcer l'activité traditionnelle de vente en magasin.	– Nombre d'achats réalisés en « click & collect » – Chiffre d'affaires réalisé en « click & collect »
Accompagner les clients pour passer des commandes.	– Nombre de commandes réalisées en magasin sur les bornes tactiles – Chiffre d'affaires réalisé
Développer la maîtrise des vendeurs sur les fonctionnalités des bornes tactiles.	– Nombre de connexions réalisées – Nombre de démonstrations réalisées – Nombre de commandes réalisées sur les bornes tactiles

Applications (p. 171-175)

1. Réaliser le suivi de la formation – NIVEAU MAÎTRISE (p. 171)

1. Analysez les résultats de chacun des vendeurs.

Vendeurs	Commentaires
Yves	– Bon vendeur, il dépasse ses objectifs de vente. – Au niveau des financements, ses résultats progressent mais ne lui permettent pas d'atteindre les objectifs fixés.
Laurie	– Elle se rapproche de ses objectifs de vente mais éprouve des difficultés pour conclure. Peu expérimentée, elle doit bénéficier d'une formation pour progresser. – Elle n'a réalisé qu'un seul dossier de financement en deux mois.
Julie	– Bonne vendeuse. – Au niveau des financements, elle est la plus performante mais ne réalise pas ses objectifs. Son taux de réalisation de 50 % en janvier a baissé à 25 % en février.

2. Réalisez un bilan de la formation reçue au mois de novembre.

Analyse des résultats de l'équipe commerciale :

	Objectifs	Résultats	Taux de réalisation
Janvier	30	7	23,33 %
Février	24	6	25 %
Janvier + février	54	13	24 %

Trois mois après avoir participé à une journée de formation sur les financements, l'équipe commerciale connaît des lacunes dans ce domaine et n'atteint pas les résultats attendus. La formation reçue n'a pas été efficace, elle ne permet pas aux vendeurs d'être performants.

3. Présentez les besoins en formation dans une matrice des compétences.

	Yves	Laurie	Julie
Compétences commerciales			
1. Accueillir les clients	◆	◆	◆
2. Conseiller les clients	◆	◆	◆
3. Conclure	◆	◆	◆
Compétences financières			
5. Évaluer la santé financière d'un client	◆	◆	◆
6. Renseigner un dossier de financement	◆	◆	◆
7. Comprendre et expliquer le crédit à la consommation	◆	◆	◆

◆ Compétence maîtrisée ◆ Compétence partiellement maîtrisée ◆ Compétence non maîtrisée

2. Évaluer l'efficacité d'une formation – NIVEAU EXPERTISE (p. 173)

1. Analysez les résultats des vendeurs.

L'efficacité de la formation reçue pourra s'apprécier à travers l'évolution du chiffre d'affaires et l'évolution du taux de marque.

Analyse des résultats par vendeur :

- Aron : son chiffre d'affaires a légèrement diminué depuis le mois de janvier. Son taux de marque moyen a progressé, passant de 21 % en janvier à 24 % au mois d'avril.
- Iheb : son chiffre d'affaires a baissé depuis le mois de janvier. Son taux de marque moyen est passé de 17 % en janvier à 24 % en avril.
- Sarah : son chiffre d'affaires et son taux de marque moyen sont restés relativement stables entre janvier et avril.
- David : son chiffre d'affaires a fortement augmenté entre janvier et avril. Par contre, son taux de marque moyen a sensiblement régressé.

Analyse des résultats de l'équipe commerciale :

	Janvier	Février	Mars	Avril
Chiffre d'affaires	37 991 €	37 705 €	38 329 €	40 863 €
Taux de marque moyen	19,25 %	18,50 %	20,75 %	21 %

2. Commentez les résultats obtenus.

- Au niveau de l'ensemble de l'équipe commerciale, les résultats laissent à penser que la formation a été efficace car le chiffre d'affaires et le taux de marque moyen ont augmenté depuis le mois de janvier.
- Au niveau individuel, les résultats sont disparates.

Aron et Iheb ont amélioré leurs taux de marque moyens mais leurs chiffres d'affaires ont diminué entre janvier et avril.

Les résultats de Sarah ont peu évolué.

David a augmenté son chiffre d'affaires mais son taux de marque moyen a diminué.

Aron et Iheb doivent s'améliorer au niveau des ventes et David au niveau de la marge.

Solutions possibles pour améliorer les résultats :

- Organiser une nouvelle journée de formation pour revoir les bases.
- Organiser une journée d'échange sur les pratiques entre les vendeurs.
- Revoir le système de rémunération.

– Sarah pourrait animer une journée de formation et accompagner les trois commerciaux sur le terrain pour les aider à améliorer leurs pratiques.

En route vers l'épreuve E6

Choisir une formation (p. 173)

1. Comparez les deux offres de formation reçues en relevant leurs points forts et leurs points faibles.

	ORSYS	Forces / Faiblesses	Perform'Action	Forces / Faiblesses
Modalité de formation	En présentiel	Force : la formation en présentiel permet les échanges et des mises en pratique concrètes.	À distance	Faiblesses : le salarié peut se lasser de ce type de formation. La formation à distance est peu adaptée aux exercices pratiques.
Lieu de formation	Paris	Force : le lieu de formation correspond au cahier des charges. Faiblesses : la formation en dehors des locaux risque de désorganiser le point de vente. Les vendeurs ne seront plus présents pour accueillir les clients. Prévoir éventuellement deux sessions de formation à des dates différentes.	Au choix du stagiaire	Forces : la formation à distance laisse la liberté au stagiaire de la suivre quand et où il veut. Cette solution présente l'avantage de ne pas désorganiser l'unité commerciale.
Durée de la formation	2 jours	Force : la durée et le programme paraissent adaptés au contenu et aux objectifs de la formation.	4 heures	Faiblesse : la formation paraît courte pour former les vendeurs à la prospection téléphonique.
Prix de la formation	1 420 €	Force : le prix correspond au cahier des charges.	8 × 275 = 2 200 €	Faiblesse : le prix semble très élevé pour 4 heures de formation à distance. Il est au-dessus du prix défini dans le cahier des charges.
Objectifs / Contenu de la formation	Cours et exercices pratiques	Force : les objectifs et les contenus correspondent au cahier des charges et ont une orientation commerciale.	Cours et exercices pratiques	Force : les objectifs et les contenus semblent adaptés au cahier des charges.
Compétences des formateurs	Formateurs expérimentés	Force : les formateurs ont tous une expérience minimum de 5 à 10 ans. Ils sont experts dans leur domaine.		
Références, certifications de l'organisme de formation	Aucune information	Faiblesse : Manque d'information utile	– Leader de la formation commerciale à distance – 20 ans d'expérience – Label OPQF	Force : l'entreprise a une forte expérience et des certifications.

2. Choisissez l'offre de formation qui semble le plus adaptée à vos besoins. Justifiez votre choix.

L'offre ORSYS semble la plus adaptée aux cahiers des charges de la société Concept Interior :

- la formation se réalise en présentiel, ce qui facilite les situations pratiques ;
- elle a lieu en région parisienne ;
- le contenu et les objectifs répondent aux attentes de Concept Interior ;
- le prix correspond au cahier des charges ;
- les formateurs d'ORSYS sont des experts dans leur domaine.

3. Présentez la formation choisie sous la forme d'un plan de formation.

UC : Nanterre						
Responsable : Directeur/Directrice						
Besoins collectifs						
Intitulé de la formation	Objectifs	Salariés concernés	Fonctions occupées	Durée	Modalités	Coût
Prospecter par téléphone et obtenir des rendez-vous	<ul style="list-style-type: none"> – Organiser sa démarche et son temps de prospection. – Développer une communication efficace au téléphone. – Obtenir des rendez-vous ciblés. – Développer son portefeuille clients. – Aborder commercialement les appels difficiles. 	8	Vendeurs	2 jours	Formation en présentiel Lieu : Paris	1 420 € HT

4. Élaborez le questionnaire d'évaluation « à chaud » de la formation.

Nom et prénom du stagiaire				
Intitulé de la formation suivie	Prospecter par téléphone et obtenir des rendez-vous			
Organisation de la formation	Pas satisfait	Peu satisfait	Satisfait	Très satisfait
Lieu de la formation				
Durée de la formation				
Horaires de la formation				
Organisation matérielle				
Contenu				
Contenu adapté aux objectifs				
Méthode pédagogique				
Qualité des supports et documents utilisés				
Qualité du matériel utilisé				
Qualité des échanges / Discussion				
Niveau d'expertise du formateur				
Capacités du formateur à répondre aux questions des stagiaires				
Capacités du formateur à susciter les échanges				
Niveau de satisfaction globale de la formation				
Commentaires				

5. Proposez des indicateurs pour évaluer « à froid » l'efficacité de la formation suivie par les vendeurs.

L'efficacité de la formation se mesurera à travers l'efficacité des vendeurs lors de leur prospection téléphonique :

- nombre d'appels réalisés / jour / semaine / mois ;
- nombre de rendez-vous obtenus / jour / semaine / mois ;
- nombre de commandes passées auprès des clients professionnels ;
- chiffre d'affaires réalisé auprès de la clientèle professionnelle.

6. Expression orale Présentez vos travaux à Monsieur Imbert sous la forme d'un exposé oral.

Quelques pistes pour la présentation.

Introduction :

- Présentation du contexte de l'entreprise
- Les objectifs de la formation
- Problématique : Quelle formation choisir et comment l'évaluer ?
- Annonce du plan :
 1. Quelle offre de formation choisir ?
 2. Comment évaluer la formation choisie ?

Proposition de plan :

	Documents à présenter
Partie 1 : Quelle offre de formation choisir ?	
Comparaison des deux offres de formation	Tableau comparatif (question 1)
Choix de la formation : justification argumentée	Arguments (question 2) Plan de formation (question 3)
Partie 2 : Comment évaluer la formation choisie ?	
L'évaluation « à chaud »	Questionnaire d'évaluation « à chaud » (question 4)
L'évaluation « à froid »	Les indicateurs (question 5)
Conclusion	Ouverture possible sur le choix de l'externalisation de la formation

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/48tqe2

1. L'employeur est dans l'obligation de former ses salariés.

- ☒ Vrai
☐ Faux

2. Le lancement d'un nouveau produit peut nécessiter un besoin de formation.

- ☒ Vrai
☐ Faux

3. L'entretien annuel d'évaluation permet d'identifier les besoins en formation.

- ☒ Vrai. L'analyse des résultats, l'observation et l'entretien professionnel permettent également d'identifier des besoins en formation.
☐ Faux

4. La matrice des compétences permet de synthétiser les besoins individuels de formation.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Elle permet de recenser les besoins individuels et collectifs de formation.

5. Le plan de formation recense l'ensemble des supports nécessaires à la formation.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Il recense l'ensemble des actions de formation prévues dans l'année.

6. La formation interne consiste à assurer les formations à l'intérieur des locaux de l'unité commerciale.

- ☐ Vrai
☒ Faux. La formation interne est assurée par des formateurs salariés de l'entreprise. Elle peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

7. Avec l'e-learning, les salariés suivent une formation en présentiel.

- ☐ Vrai
☒ Faux. L'e-learning est une formation à distance.

8. Les formations en présentiel sont des formations asynchrones.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Ce sont des formations synchrones, c'est-à-dire réalisées en temps réel.

9. L'évaluation « à chaud » se réalise à la fin de la formation.

- ☒ Vrai
☐ Faux

10. Les formations asynchrones permettent aux stagiaires de suivre une formation quand et où ils le souhaitent.

- ☒ Vrai
☐ Faux

Synthèse chapitre 10

Participer à la formation de l'équipe commerciale

La formation est une obligation pour l'employeur, définie par l'article L. 6321-1 du Code du travail. Elle a pour but d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail, de maintenir leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations.

I. Repérer les besoins en formation

L'analyse des besoins en formation vise à repérer les compétences que les salariés doivent acquérir ou améliorer.

A. Repérer les besoins collectifs de formation

Plusieurs facteurs peuvent entraîner des besoins collectifs en formation :

- **Facteurs externes** : nouvelles lois, nouvelles normes, arrivée de nouveaux concurrents sur le marché, nouvelles tendances de consommation, nouvelles technologies...
- **Facteurs internes** : nouvelle organisation commerciale, nouveau réseau de distribution, diversification de l'offre, lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, nouvelles méthodes de vente...

L'analyse des résultats de l'équipe permettra de déceler des besoins plus spécifiques en identifiant les carences qui pourront être compensées par la mise en place d'actions de formation ciblées.

B. Repérer les besoins individuels de formation

Plusieurs méthodes permettent d'identifier les besoins de formation des employés de l'unité commerciale :

- l'analyse des résultats individuels,
- l'observation en situation,
- l'entretien annuel d'évaluation,
- l'entretien professionnel.

II. Définir les modalités de la formation

Une fois les besoins en formation repérés, l'entreprise doit définir les modalités à mettre en place.

A. Organiser une formation en interne

La formation interne consiste à organiser une formation pour les salariés de l'entreprise avec des formateurs également salariés de l'entreprise.

La formation en interne présente l'avantage d'être dispensée par des formateurs qui connaissent bien l'entreprise, ses problématiques, ses produits et ses clients. La formation sera donc particulièrement adaptée aux besoins de l'entreprise pour un coût modéré.

B. Confier la formation à un organisme externe

Pour former les salariés, l'entreprise peut choisir de faire appel à un organisme de formation externe. Cette pratique plus coûteuse permet de bénéficier de spécialistes, experts dans leur domaine. Ces formations en présentiel réunissent dans un même lieu les stagiaires et les formateurs. Elles se réalisent soit dans les locaux de l'entreprise, soit dans le centre de formation ou dans un autre lieu extérieur.

C. Former à distance avec le e-learning

Le e-learning ou la formation digitale consiste à proposer une formation à distance en utilisant les outils digitaux. Ce mode de formation peut prendre plusieurs formes.

Formation synchrone : l'ensemble des stagiaires se connectent au même moment pour suivre la formation. La formation peut prendre plusieurs formes : classe virtuelle, visio-conférence, webinaire...

Formation asynchrone : le stagiaire peut suivre sa formation quand il le souhaite grâce à un ensemble d'outils qu'il a sa disposition : vidéos, logiciel d'apprentissage, *serious game*... Les échanges avec le formateur se font par e-mails ou sur un forum de discussion.

III. Élaborer le plan de formation

Le plan de formation recense dans un tableau l'ensemble des actions de formation prévues sur l'année. Il intègre :

- les besoins de formation individuels et collectifs,
- les différentes actions de formation qui vont être mises en place en fonction des besoins repérés,
- les objectifs des actions envisagées,
- les salariés concernés,
- les modalités de la formation : interne ou externe,
- la durée des formations prévues,
- le coût des formations envisagées.

IV. Évaluer la formation

A. Évaluer la formation « à chaud »

À la fin de la formation, le formateur demande généralement aux stagiaires une évaluation tant au niveau du contenu que de l'atteinte des objectifs initialement fixés. Elle permet au formateur et au manager d'établir un bilan « à chaud » de l'organisation (lieu de la formation, matériel utilisé...), des contenus ou de la pédagogie.

B. Évaluer la formation « à froid »

Quelques temps après la formation, il est indispensable d'évaluer l'efficacité de la formation (on parle d'évaluation « à froid »).

Il s'agit d'analyser les retombées de la formation pour les salariés formés et pour l'unité commerciale. Le manager pourra utiliser des indicateurs (ex. : augmentation du chiffre d'affaires, niveau d'autonomie des salariés, niveau de satisfaction des clients, etc.) pour évaluer l'impact des formations mises en œuvre.

Chapitre 11

Gérer les conflits

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Manager l'équipe commerciale Gérer les conflits	L'équipe est accompagnée et motivée Les performances de l'équipe sont optimisées Les indicateurs sociaux sont conformes aux objectifs de l'unité commerciale

Compétence	Critères d'évaluation
Gérer les conflits	Les conflits sont prévenus et/ou efficacement réglés

Savoir associé
La gestion des conflits

Vers Pix
Domaine 1 Domaine 3

Vos missions (p. 178)

I. Repérer un conflit (p. 178)

1. À quelle phase de la dynamique des conflits se situe le différend entre Marc Rapet et Luc Verdier ? Justifiez votre réponse.

Le différend se situe dans la phase de malentendu. Marc Rapet ne comprend pas la raison du mécontentement de Luc Verdier. Il l'attribue à un problème personnel. Il fait une erreur d'interprétation.

2. Quel type de conflit constatez-vous entre Marc Rapet et Luc Verdier ? Justifiez votre réponse.

Le conflit entre Marc Rapet et Luc Verdier est latent. Il n'est pas dit. Luc Verdier manifeste son hostilité par sa distance, sans rien dire à Marc Rapet.

3. Que pourriez-vous répondre à la dernière remarque de M. Rapet ?

Un conflit latent est un vrai conflit. Il doit donc être géré. Un conflit ne peut pas se résoudre tout seul, sans rien faire. M. Rapet a adopté une attitude d'évitement. Il devrait rechercher une explication auprès de Luc Verdier pour comprendre l'origine du conflit et mieux le traiter.

II. Comprendre un conflit (p. 178)

4. Qualifiez le type de conflit. Justifiez votre réponse.

C'est un conflit entre deux personnes. C'est donc un conflit interpersonnel. De plus, ce conflit est déclaré. Les commerciaux se font des reproches et des menaces. Ils haussent le ton. Ils sont ironiques ou moqueurs.

5. Analysez les éléments du contexte de ce conflit.

Éléments du contexte	Analyse
Les spectateurs	Il n'y en a pas. Les deux commerciaux se permettent donc de laisser éclater leur colère sans limite. En présence de leur manager, ils ne se seraient pas permis d'être aussi directs ; ou le manager aurait tempéré les échanges.
Les biais de la perception	Luc Verdier émet un préjugé sur les femmes, ce qui accentue la colère d'Anaïs Bouton.
L'importance des enjeux du conflit	Les enjeux des deux acteurs sont différents : – Anaïs Bouton entend faire valoir sa compétence en tant que commerciale ; – Luc Verdier a un enjeu financier. Il voudrait garder sa prime car sa famille a des problèmes financiers actuellement (crédit en cours, sa femme est au chômage). Cet enjeu est en partie exprimé, il est donc partiellement implicite.
La rareté	Les commerciaux s'affrontent pour le partage des clients. Le nombre de garages sur la zone est limité. Il est très difficile de trouver de nouveaux clients. Les commerciaux sont donc dans une situation de rareté. Cela explique que le conflit s'accroît quand Luc Verdier parle de redéfinir les secteurs. Anaïs Bouton perdrait nécessairement des clients et verrait donc son chiffre d'affaires diminuer sans espoir de trouver de nouveaux clients.
L'urgence	Il y a peu de caractère d'urgence dans cette situation.

6. Repérez les émotions exprimées.

Plusieurs émotions sont en jeu dans ce conflit :

- la colère s'exprime par le ton de chacun, les menaces, les reproches ;
- la fin de l'échange nous indique que Luc Verdier ressent de la peur. Il s'inquiète de ne pas pouvoir faire face à sa situation financière difficile (crédit et chômage de sa femme).

7. Quelles attitudes Luc et Anaïs ont-ils adoptées dans ce conflit ? Pourquoi est-il difficile pour chacun d'adopter une autre attitude ?

Les deux commerciaux ont la même attitude : ils s'affrontent. Chacun cherche à défendre ses intérêts. Eu égard à la rareté de la situation (voir question 5), ils ne peuvent pas adopter une autre attitude ici.

8. Identifiez et classez les sources de ce conflit.

Dans ce conflit, on trouve différents types de causes.

- Les causes liées à l'humain :
 - Luc Verdier exprime des préjugés sur les femmes, ce qui irrite Anaïs Bouton ;
 - l'historique de la relation entre le chef d'entreprise, Marc Rapet, et Luc Verdier pèse sur ce conflit. Luc attribue des intentions à Marc, qu'il n'a peut-être pas ;
 - Luc s'inquiète car il ne sait pas comment faire face à ses charges financières. Il est donc d'autant plus irascible.
- Les causes liées au partage des ressources : les ressources financières (nombre de clients) sont limitées, donc le partage provoque des conflits.
- Les causes liées à l'entreprise : le style de management autoritaire de Marc Rapet a provoqué ce conflit puisque le chef d'entreprise a pris une décision qui a un impact important sur le revenu de Luc (perte de sa prime), sans consulter les intéressés.

III. Dépasser le conflit (p. 178)

9. Proposez une démarche pour résoudre ce conflit. Justifiez chaque étape.

Dans un premier temps, le manager reçoit Luc et Anaïs alternativement afin qu'ils livrent librement leur version des faits. Cela lui permettra de bien identifier les enjeux de chacun.

Ensuite, il les recevra lors d'un entretien commun. Il essaiera de les amener à trouver une solution acceptable pour les deux, notamment sur la redéfinition des secteurs afin de les équilibrer. Plusieurs entretiens pourront s'avérer nécessaires.

Enfin, il mettra en place le suivi de la décision, par exemple avec de nouveaux entretiens et à l'aide de tableaux de bord sur les ventes.

10. Vous recevez Anaïs et Luc ensemble. Quel mode de résolution allez-vous adopter ? Pourquoi ?

Le manager doit tout d'abord tenter une médiation entre Luc et Anaïs. Ce mode de résolution peut être efficace car il implique tous les acteurs dans la décision. De ce fait, cette décision sera mieux acceptée et respectée qu'une décision imposée.

11. Préparez et simulez ce que vous allez leur dire en introduction de cet entretien.

Le manager doit adopter une démarche assertive.

Dans un premier temps, il rappelle les faits de manière objective :

- le nombre de garages est limité, donc si un commercial perd plusieurs garages clients, son chiffre d'affaires baissera de façon mécanique. Trouver de nouveaux clients est quasiment impossible ;
- cela crée des inégalités importantes entre les zones. Il est donc impératif de redéfinir les zones afin de les rééquilibrer.

Il doit aussi faire appel à l'empathie :

- Comment Anaïs vivrait-elle la situation si elle était à la place de Luc ?
- Comment Luc aurait-il pris des remarques sexistes ? Il exigera des excuses de la part de Luc pour ses propos sexistes. Il pourra faire un rappel à la loi sur les discriminations et l'égalité hommes-femmes.

Il enjoint les deux commerciaux de renégocier les zones. À défaut, il doit trancher en se basant sur des données objectives (les chiffres, par exemple) pour éviter les accusations de discrimination.

12. Complétez les extraits d'entretien entre Anaïs, Luc et vous-même en employant la méthode de l'écoute active. Par groupes de trois, simulez l'entretien.

• Extrait 1

Luc : Je suis sûr que Marc Rapet m'en veut.

Vous à Luc : Vous êtes sûr ? (*Reformulation*) Expliquez-moi ce qui vous fait penser une telle chose...

Luc : Quand il avait 16 ou 17 ans, il a fait un stage avec son père. Il était alors très arrogant. Il ne disait bonjour à personne. Il prenait tout le monde de haut.

Vous à Luc : Je vous écoute... *Ou : Poursuivez (assorti d'un signe de tête pour exprimer une écoute attentive).*

Luc : Un jour, j'ai craqué face à autant d'insolence. Je l'ai remis à sa place.

Vous à Luc : Que lui avez-vous dit ? (*Une question pour prouver l'écoute attentive.*)

Luc : Je lui ai dit que le fait d'être fils de patron ne le dispensait pas des règles élémentaires de politesse. Je n'avais pas vu que son père était à proximité.

Vous à Luc : Je comprends que cette histoire ait pu vous affecter. (*Signe d'empathie. Il est possible d'essayer de nuancer le propos de Luc en lui signifiant que le père de Marc Rapet ne lui en a jamais tenu rigueur.*)

• Extrait 2

Anaïs : J'en veux à Luc. Il ne peut pas me traiter comme ça.

Vous à Anaïs : Comment vous a-t-il traité ? (*Question ouverte d'éclaircissement qui reprend les termes d'Anaïs pour éviter toute déformation des propos.*)

Anaïs : Il m'a dit que je dépassais mes objectifs parce que les garagistes aiment les talons et mon maquillage.

Vous à Anaïs : Je comprends que les propos de Luc vous blessent. (*Empathie*)

Vous à Luc : Pensez-vous vraiment ce que vous avez dit à Anaïs sur le fait qu'elle utilise son statut de femme pour faire son chiffre ? (*Question fermée de clarification. Il s'agit de vérifier si Luc pense ce qu'il a dit – auquel cas, il faudra le recadrer – ou si ses propos étaient guidés par la colère.*)

• Extrait 3

Luc : Je n'arrête pas de perdre des clients depuis que Marc Rapet a pris la suite de son père.

Vous à Luc : Je comprends que vous soyez inquiet pour votre prime, d'autant plus depuis que votre femme est au chômage. (*Empathie. Reformulation clarification : le problème n'est pas Marc Rapet, mais la baisse des revenus de Luc qui l'empêche de faire face à sa situation financière.*)

13. Si aucune solution n'est trouvée lors de cet entretien, que ferez-vous ?

Si aucune solution n'est trouvée lors de l'entretien de médiation, le manager devra procéder à un arbitrage, c'est-à-dire imposer sa décision. Cela risque de provoquer des frustrations, qui peuvent engendrer un conflit ultérieurement entre les commerciaux ou détourner le conflit ; les commerciaux pourraient se réconcilier autour du ressentiment qu'ils pourraient éprouver à l'égard de leur manager s'ils n'acceptent pas la décision.

Le manager devra donc trouver les moyens argumentatifs pour faire accepter la décision.

14. Convaincu de l'importance de dépasser les conflits, Monsieur Rapet vous demande d'informer les autres chefs de secteur sur les conséquences négatives des conflits en entreprise. Réalisez des recherches Internet pour approfondir vos connaissances puis préparez un diaporama.

Voir le diaporama « MCO_management_chap11_Q14.pptx » disponible sur le site compagnon.

Le diaporama est présenté sur Powerpoint, mais peut être réalisé à l'aide d'autres applications, comme Genially, Canva ou Google Slides qui proposent des fonctionnalités de collaboration intéressantes.

La présentation est très libre, puisqu'il n'y a pas de charte graphique dans cette entreprise fictive. Cependant, les principes de présentation d'un diaporama doivent être respectés :

- une diapositive d'accueil qui reprend au minimum le sujet traité ;
- un sommaire : un diaporama est structuré, il suit un plan ;
- les diapositives doivent être visuelles et ne contenir que des mots-clés ou idées-clés. Elles seront commentées à l'oral et non lues ;

Il est possible d'attirer l'attention des étudiants sur le fait que visuel ne signifie pas imagé. En l'occurrence, le sujet ne nécessite pas l'usage de photos ou d'images, mais se prête à la représentation des phénomènes sous forme de schémas. Les étudiants pourront utiliser des SmartArt à condition que les formes choisies illustrent les idées développées.

- la taille des caractères doit être suffisante pour être lus lors d'une vidéoprojection, même si dans le sujet le diaporama sera projeté en visioconférence.

Les étudiants trouveront sans problème sur Internet de la documentation sur les effets néfastes des conflits en entreprise. La plupart est issue de sites de consultants en RH qui proposent leurs services. Ces sources sont donc fiables puisque les articles sont rédigés par des spécialistes, même si l'intention est commerciale. En revanche, il faudra être vigilant sur l'actualité de certaines informations, notamment des statistiques sur le coût des conflits datant du début des années 2000.

Complément

Vidéo : « Le bureau : une situation de conflit entre deux salariés gérée par l'employeur »

<https://www.youtube.com/watch?v=Yr3jH-61GM8>

Une saynète sur la gestion des conflits proposée par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST).

La CNESST est l'organisme auquel le gouvernement du Québec a confié la promotion des droits et des obligations en matière de travail. Elle en assure le respect auprès des travailleurs et des employeurs québécois.



La scène insiste sur le rôle central du manager dans la résolution des conflits. La première partie décrit une situation de conflit latent et refoulé car le manager n'a pas géré le conflit. La seconde partie montre comment le manager finit par gérer le conflit en procédant à une médiation. Le conflit se résout avec une nouvelle organisation du travail plus équitable pour tous. Ce conflit a donc été bénéfique.

Pour aller plus loin...

Vidéo : « La communication non violente... »

<https://www.youtube.com/watch?v=spnYsNzxdOY>

(8 premières minutes)

Résumé de 17 minutes en schémas de l'ouvrage de Marshall B. Rosenberg : *La Communication non violente*



Applications (p. 187-189)

1. Analyser un conflit – NIVEAU MAÎTRISE (p. 187)

1. Analysez ce conflit en répondant de manière justifiée à chacune des questions suivantes :

a. Quel est le type de conflit ?

On assiste à un conflit interpersonnel entre Yannick et Guillaume qui se transforme en conflit intragroupe, de par la présence de Flore.

Ce conflit est au départ latent ; Yannick ne sait pas que Guillaume lui en veut et Guillaume l'évite. Sur la demande de Yannick, le conflit se déclare.

b. Présentez les éléments du contexte.

Éléments de contexte	Analyse
Les spectateurs	Flore est spectatrice du conflit. Elle l'attise et finit même par y participer.
Les biais de la perception	Aucun élément n'est à relever.
L'importance des enjeux du conflit	Pour Guillaume, l'enjeu est de taille : le maintien de la relation avec un de ses clients et son identité de professionnel. Il doit donc, à ce titre, endosser la responsabilité d'une erreur qu'il n'a pas commise.
La rareté	Aucun élément n'est à relever.
L'urgence	Il a fallu traiter le problème avant même que le fautif ne soit informé.

c. Repérez les attitudes des commerciaux.

Yannick cède quand il comprend le problème. Il reconnaît spontanément ses torts. Il adopte une stratégie coopérative dans ce conflit.

Guillaume choisit l'affrontement. Il impose son point de vue sans s'intéresser à celui de Yannick. Il adopte une stratégie conflictuelle dans ce conflit.

d. Quelles sont les sources de ce conflit ?

Ce conflit trouve sa cause dans un problème de partage de l'information. De plus, Guillaume entre certainement dans un conflit symbolique pour montrer à tout le service qu'il n'accepte aucune erreur. L'historique de la relation entre Yannick et Flore pèse sur ce conflit. Flore, qui ne s'est jamais entendue avec Yannick, attise la colère de Guillaume.

2. Proposez un mode de résolution. Justifiez votre réponse.

Le manager doit tenter une médiation. Il essaiera de ramener Guillaume et Flore à la raison. Yannick a certes commis une erreur, mais ce type d'erreur peut arriver à tous. De plus, il a tout de suite proposé d'intervenir pour la réparer.

Le manager doit faire en sorte que les trois commerciaux continuent à travailler en bonne intelligence. Il peut, par exemple, proposer une solution matérielle qui permettrait d'éviter ce genre d'oubli (ex. : mettre en place un système de message écrit – papier ou numérique).

3. Expliquez pourquoi il est important de gérer ce genre de conflit.

Ce genre de conflit doit être résolu pour que chacun retrouve une ambiance de travail détendue, source de productivité.

Un conflit non traité ou mal traité par l'encadrement risque de se transformer en conflit refoulé, qui génère un mauvais climat relationnel et un certain mal-être au travail.

2. Pratiquer la communication non violente – NIVEAU EXPERTISE (p. 188)

1. Proposez une reformulation des interventions de M. Pépieux en distinguant les quatre étapes de la communication non violente :

a. Énoncer les faits de manière objective en s'interdisant tout jugement.

b. Identifier et verbaliser les émotions sans affect et en commençant par « Je ».

c. Exprimer précisément le besoin lié à la situation.

d. Exposer clairement la demande et ce qui pourrait améliorer la situation.

Situation 1	
Faits	Nous avons rendez-vous à 14 h et cela fait 45 minutes que je suis sur le lieu de notre rendez-vous.
Émotions	Je suis en colère d'avoir attendu comme cela car...
Besoin	J'ai beaucoup de travail en ce moment et j'ai besoin d'optimiser au mieux mon emploi du temps...
Demande	Pourrais-tu me prévenir la prochaine fois que tu auras du retard afin que je puisse m'organiser ?

Situation 2	
Faits	Vous vous êtes librement inscrits à une formation de sauveteur secouriste du travail et ce matin, il n’y avait que deux présents sur cinq.
Émotions	Je suis déçu par ces absences car...
Besoin	J’ai besoin de pouvoir compter sur vous en toutes circonstances en tant que sauveteurs secouristes...
Demande	Pourriez-vous, la prochaine fois, reconsidérer vos priorités quand il s’agit d’exercer votre mission de sauveteur secouriste ?
Situation 3	
Faits	Deux commerciaux ont utilisé des véhicules de service sans autorisation ce week-end.
Émotions	Je suis en colère car...
Besoin	J’ai besoin que vous obéissiez à mes consignes pour une bonne organisation du travail dans l’agence...
Demande	Pourriez-vous, la prochaine fois, respecter les procédures mises en place par la direction ? Dans le cas contraire, je risque de devoir vous sanctionner.

2. D’après vous, quels effets positifs peut avoir la pratique de la communication non violente par M. Pépieux auprès de ses employés ?

Les salariés de l’agence sont habitués aux colères de M. Pépieux. Ils ne l’écoutent plus. Si M. Pépieux adoptait une communication non violente, elle aurait beaucoup plus d’impact sur les salariés. Les règles seraient, dès lors, mieux respectées. De plus, l’ambiance de travail serait plus sereine, ce qui aurait un impact sur la motivation des équipes.

En route vers l’épreuve E6

Arbitrer un conflit (p. 189)

1. Après avoir lu les documents 1 et 2, choisissez l’ordre des départs en congé et réalisez le planning des congés d’été.

- **Priscilla** : elle part en juillet. Cela correspond à sa demande. Il n’y a pas d’autres solutions possibles.
- **Karim** : il est possible de le faire partir au mois d’août selon la convention collective (« favoriser le départ en congé, à la même date, des membres d’une famille vivant sous le même toit »). Il a des enfants. Sa femme ne peut pas choisir sa période de vacances puisque son entreprise ferme. Peu importe son ancienneté dans l’entreprise.
- **Jacques** : il pourra partir en août, mais devra accepter de partir l’année prochaine en juillet pour assurer le roulement qui est exigé dans la convention collective. On lui donne la possibilité de s’organiser avec sa sœur pour l’an prochain (rien ne précise que sa sœur est obligée de partir en août). Peu importe son ancienneté dans l’entreprise.
- **Noémie** : elle partira en juillet, mais pourra partir en août l’an prochain grâce au roulement qui devra s’instituer dans le service. Elle peut voir avec son mari, s’il ne peut pas modifier sa demande de congés, puisqu’elle n’a pas encore été acceptée. Ils n’ont pas d’enfants, ils sont donc moins « prioritaires » que Karim et sa famille.

Planning année N

	Juillet	Aout
Priscilla CRATON		
Karim HAKKMAR		
Jacques VALLE		
Noémie LIU		

Planning année N+1

	Juillet	Aout
Priscilla CRATON		
Karim HAKKMAR		
Jacques VALLE		
Noémie LIU		

2. **Jeu de rôle** Préparez votre intervention et simulez-la à l'oral devant 4 étudiants de votre classe qui joueront le rôle des employés du service.

Le manager doit obligatoirement prendre une décision qui provoquera de l'insatisfaction. Il doit présenter sa solution de manière argumentée et se baser sur la convention collective.

Il peut, dans un premier temps, reconnaître que tous les salariés ont une bonne raison de demander leurs congés en août au regard de la convention collective (situation familiale et non ancienneté).

Il rappelle la règle : deux salariés seulement partiront en août et non trois.

Il impose un roulement pour que ce ne soit pas toujours le même salarié qui prenne ses congés en août. C'est indiqué dans la convention collective.

Il suggère aux intéressés de se tourner vers leurs proches pour essayer de trouver une solution.

La décision doit être annoncée avec fermeté, mais sans émotivité, le manager fera preuve d'assertivité.

Le manager doit surveiller son langage, son paralangage (voix, ton, débit...) et son non-verbal (corps et gestes), même si les salariés s'énervent.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/u8pz52

1. Un conflit se caractérise toujours par une dispute.

☐ Vrai

☒ Faux. Un conflit latent est justement caractérisé par une absence de dispute.

2. Un conflit est toujours destructeur.

☐ Vrai

☒ Faux. Un conflit peut avoir des conséquences positives quand il est dépassé. Il apaise les tensions, permet à chacun de s'exprimer, génère de la créativité.

3. L'écoute active n'est pas seulement le fait d'écouter attentivement.

☒ Vrai. L'écoute attentive n'est qu'une phase de l'écoute active parmi la clarification et la reformulation.

☐ Faux

4. La communication non violente, c'est éviter le conflit à tout prix.

☐ Vrai

☒ Faux. Cette définition correspond à l'évitement.

5. Un conflit est toujours lié à la personnalité des acteurs.

☐ Vrai

☒ Faux. La personnalité des acteurs est une des causes les plus fréquentes des conflits, mais ce n'est pas la seule (causes liées à l'humain, au partage des ressources, à l'entreprise).

6. Quand un conflit éclate en entreprise, c'est toujours le manager qui prend la décision finale.

☐ Vrai

☒ Faux. La médiation permet aux acteurs de négocier une solution sans que le manager l'impose. La décision est imposée uniquement dans le cadre de l'arbitrage.

7. Les conflits ne sont pas des fatalités, ils peuvent s'anticiper.

☒ Vrai. Par exemple, en installant un climat de dialogue dans l'équipe ou en renforçant la cohésion.

☐ Faux

8. La négociation est la meilleure attitude à adopter dans un conflit.

☐ Vrai

☒ Faux. Toutes les attitudes ont leur intérêt, cela dépend des circonstances.

9. Un conflit ne se déroule pas toujours entre deux personnes.

☒ Vrai. Il existe aussi des conflits entre des groupes de personnes (intergroupes) ou dans un groupe de personnes (intragroupe).

☐ Faux

10. La démarche type de résolution de conflit comprend :

☒ 3 étapes. Entretiens individuels / Rencontres avec toutes les parties / Suivi de la solution retenue

☐ 4 étapes

☐ 5 étapes

Synthèse chapitre 11

Gérer les conflits

La gestion des conflits consiste avant tout à prévenir les conflits. Toutefois, si un conflit éclate, il reviendra au manager de le traiter de façon appropriée grâce à une analyse préalable approfondie.

I. Prévenir les conflits

A. Mettre en place les conditions favorisant les échanges

Le manager doit entretenir la cohésion de son équipe. Une équipe cohésive est constituée de membres soudés, solidaires. Cette solidarité se manifeste dans les moments de réussite, comme dans les moments de crise. Ces derniers peuvent provoquer des conflits, par exemple quand une personne ou un groupe de personnes attribue la déconvenue à d'autres. Il est alors nécessaire d'appliquer un management bienveillant : ne blâmer personne, adopter une démarche constructive et accorder à chacun le droit à l'erreur.

La pratique d'une méthode de communication basée sur l'empathie et qui ne juge pas, comme la communication non violente favorise un climat détendu où chacun peut s'exprimer sans porter atteinte à la cohésion de l'équipe.

B. Repérer les signaux faibles des conflits

Les conflits ne se manifestent pas uniquement par des cris ou des disputes. Avant d'être déclaré, le conflit peut être latent, c'est-à-dire non-dit, mais bien présent. Et s'il n'est pas dépassé, il peut devenir refoulé, et dans ce cas encore il est non-dit.

Un certain nombre de comportements peuvent ainsi manifester l'existence d'un conflit entre des salariés. Il peut s'agir d'un changement d'habitude, signe d'une tension. Par exemple, un salarié ne participe plus aux pauses café ou s'isole dans son bureau. La tension peut aussi transparaître dans la manière de communiquer : les visages sont fermés, le ton est sec ou distant, les sourires disparaissent. Enfin la rétention d'information peut être symptomatique d'un conflit, notamment quand c'est une pratique peu habituelle dans l'entreprise.

Le manager devra traiter au plus vite la situation afin d'éviter que le conflit ne s'envenime.

II. Analyser le conflit pour mieux le gérer

A. Identifier les raisons du conflit

La gestion d'un conflit déclaré suit la même démarche que la résolution d'un problème. Il est nécessaire d'analyser le conflit et notamment ses causes pour mieux le traiter. Il existe trois grands types de raisons aux conflits : celles qui tiennent aux personnes ou à leurs émotions, celles qui sont liées au partage des ressources et celles qui découlent de l'organisation. Comprendre pourquoi le conflit est né permet d'apporter une réponse adaptée. Par exemple, il est inutile de proposer une solution financière (offrir une prime supplémentaire par exemple) quand on est en présence d'un conflit de valeurs ou d'une incompatibilité de personnalités.

B. Déchiffrer les attitudes dans le conflit

Les conflits ne se manifestent pas tous de la même manière. En effet, les personnes adoptent des attitudes différentes dans un conflit. Le manager doit être capable de comprendre ces attitudes pour proposer une réponse adaptée. Plusieurs cas de figure peuvent être considérés. Les parties au conflit :

- s'évitent ou se dérobent au conflit. Le manager pratiquera l'écoute active afin de leur faire prendre conscience qu'il serait préférable de traiter le conflit afin de le dépasser.
- cèdent systématiquement. C'est une sorte d'évitement, le conflit est donc géré de la même façon que dans la situation précédente.

- négocient ou cherchent un compromis. Ces deux attitudes permettent une gestion efficace du conflit. Le manager peut donc laisser faire en prenant garde à ce que la solution retenue soit équilibrée.
- s'affrontent. Le manager devra intervenir pour faire cesser cet affrontement en faisant preuve d'assertivité.

III. Utiliser les méthodes de résolution de conflit

A. Appliquer la procédure type

Certaines entreprises ont mis en place une procédure type de résolution de conflit. Dans ce cas, le manager suivra la procédure en l'adaptant si besoin aux circonstances.

Dans tous les cas, la démarche suit bien souvent le même type de procédure :

- si le conflit est particulièrement prononcé, le manager entend individuellement les parties au conflit : chacun fait comprendre son point de vue et exprime ses émotions ;
- si le conflit semble moins marqué, le manager confronte les parties, c'est-à-dire qu'il les entend en même temps. L'utilisation des méthodes d'écoute active – le questionnement et la reformulation – peut permettre de trouver une solution acceptable pour les deux parties.

B. Choisir le mode de résolution adaptée

Le manager peut gérer le conflit en se faisant médiateur ou arbitre.

Le choix du mode de résolution du conflit dépend d'un certain nombre de facteurs :

- L'intensité du conflit. Une médiation n'est possible que si les parties sont prêtes à dialoguer et à faire des concessions. Si les parties refusent le dialogue, il faudra choisir l'arbitrage.
- Le style de management. Par exemple, un manager au style autoritaire aura tendance à choisir l'arbitrage, plutôt qu'une médiation.
- La culture d'entreprise. Si la culture est au dialogue et à la confiance, il sera plus facile de mener une médiation, car les salariés sont déjà habitués au débat et aux concessions mutuelles.

Quel que soit le mode de résolution choisi, le manager devra suivre les suites de ce conflit afin de s'assurer qu'il a bien été dépassé. Si ce n'est pas le cas, il lui faudra régler ce conflit.

Chapitre 12

Prévenir et gérer les risques psychosociaux

Référentiel

Activités/Tâches	Résultats attendus
Manager l'équipe commerciale Prévenir et gérer les risques psychosociaux	L'équipe est accompagnée et motivée Les performances de l'équipe sont optimisées Les indicateurs sociaux sont conformes aux objectifs de l'unité commerciale
Compétence	Critère d'évaluation
Prévenir et gérer les risques psychosociaux	Les risques psychosociaux sont prévenus et/ou efficacement réglés
Savoir associé	
La gestion des risques psychosociaux	
Vers Pix	
1.3 Traiter des données 3.1. Développer des documents textuels	

Vos missions (p. 192)

I. Prendre conscience des risques psychosociaux (p. 192)

1. Repérez les troubles psychosociaux que Mme Rabort vous a présentés.

Plusieurs troubles psychosociaux sont décrits par Mme Rabort :

- les hôtes et hôtesse de caisse « ont l'impression de ne pas arriver à satisfaire les clients », ils ressentent du stress au travail. Ce stress est basé sur les contraintes d'emploi, les salariés se trouvent dans une situation où ils doivent faire face à des contraintes de plus en plus importantes (le nombre croissant de clients) sans avoir de ressources supplémentaires (le nombre d'hôtes et hôtesse de caisse reste inchangé) ;
- le collègue qui s'est « exténué à la tâche » vit un syndrome d'épuisement professionnel, appelé aussi burn-out ;
- Caroline Pitelet a vécu une violence externe. La cliente l'a agressée verbalement et a proféré une insulte à caractère raciste.

2. Vous allez recevoir Mme Pitelet. Préparez votre entretien, notamment en termes juridiques.

Cet entretien peut se dérouler en trois temps :

- la phase de l'empathie : il est important de montrer le soutien de la hiérarchie dans cette situation. Cela permettra à la salariée de mieux supporter les contraintes de son travail ;
- la phase de la gravité des faits : on peut montrer à Mme Pitelet que les insultes qu'elle a subies sont suffisamment graves pour constituer une infraction pénale. Les injures publiques et racistes sont sanctionnées par la loi (un an de prison et 45 000 € d'amende) ;

– la phase de prévention secondaire : le manager ne peut pas éviter les clients difficiles, mais il peut faire en sorte que les hôtes et hôtesse de caisse travaillent dans les meilleures conditions possibles, par exemple en résolvant les problèmes d’antivol. Lors de cette phase, il peut demander à Mme Pitelet si elle a des suggestions pour améliorer la situation.

Complément

Loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse

Article 33 (modifié par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017, article 170)

[...]

L’injure commise de la même manière (soit par des discours, cris ou menaces proférés dans des lieux ou réunions publics, soit par des écrits, imprimés, dessins, gravures, peintures, emblèmes, images ou tout autre support de l’écrit, de la parole ou de l’image vendus ou distribués, mis en vente ou exposés dans des lieux ou réunions publics, soit par des placards ou des affiches exposés au regard du public, soit par tout moyen de communication au public par voie électronique) envers les particuliers, lorsqu’elle n’aura pas été précédée de provocations, sera punie d’une amende de 12 000 euros.

Sera punie d’un an d’emprisonnement et de 45 000 euros d’amende l’injure commise par les mêmes moyens envers une personne ou un groupe de personnes à raison de leur origine ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

Sera punie des peines prévues à l’alinéa précédent l’injure commise dans les mêmes conditions envers une personne ou un groupe de personnes à raison de leur sexe, de leur orientation sexuelle ou identité de genre ou de leur handicap.

II. Sensibiliser aux risques psychosociaux (p. 192)

3. Dans une note, alertez M. Gueret sur les facteurs de risques psychosociaux dans son hypermarché. Insistez sur les conséquences néfastes pour l’unité commerciale et la responsabilité de l’employeur en matière de sécurité au travail et la dégradation du climat social.

De : Vous, manager de caisse

À : M. Gueret, directeur du magasin

Date :

Objet : Troubles psychosociaux des hôtes et hôtesse de caisse

NOTE D’INFORMATION

Mme Rabort, élue au sein de la commission « sécurité » du comité économique et social, vient de m’alerter sur un certain mal-être chez les hôtes et hôtesse de caisse. Les situations qu’elle décrit (stress, syndrome d’épuisement professionnel, agression verbale...) peuvent être qualifiées de « troubles psychosociaux ».

En vertu de l’article L4121-1 du Code du travail, l’employeur est tenu de protéger la santé des travailleurs, qu’elle soit physique ou mentale. Les troubles dépeints par Mme Rabort peuvent altérer fortement la santé de nos salariés. Nous avons donc l’obligation légale d’agir pour limiter au maximum ces risques.

Cela nous évitera de nous voir poursuivis en justice en dédommagement des préjudices qu’un(e) salarié(e) aurait subis. Par ailleurs, offrir les meilleures conditions de travail possibles à nos hôtes et hôtesse de caisse ne peut qu’améliorer leur motivation et leur performance. Nous avons donc tous à y gagner.

Je me propose donc d’élaborer un diagnostic avant de vous soumettre un plan d’actions.

Vous

Manager de caisse

En principe, une note d'information ne comporte ni titre de civilité ni formule de politesse, mais dans la pratique, des formules rapides peuvent terminer la note, comme « Cordialement ».

L'étudiant devra respecter une structure du type :

1. Rappel des faits – 2. Rappel des règles – 3. Importance de réagir

III. Poser un diagnostic (p. 192)

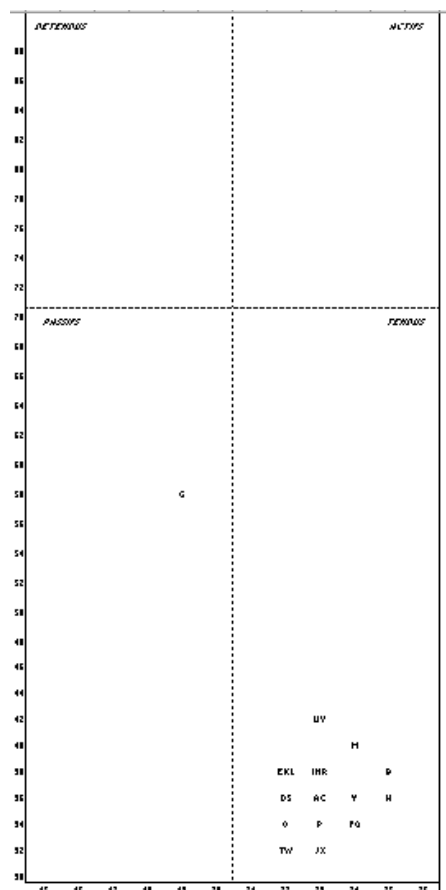
4. À l'aide du fichier sur tableur fourni par votre professeur, calculez les scores obtenus par les réponses au questionnaire de Karasek.

Voir les fichiers Excel « Karasek_étudiant » et « Karasek_professeur » sur le site compagnon :

Saisie	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y
Axe "Demande d'emploi" (supérieur à 20)																									
Q10 Mon travail me demande de travailler très vite.	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Q11 Mon travail me demande de travailler intensément.	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
Q12 On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive.	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3
Q13 Je dispose de temps pour exécuter correctement mon travail.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q14 Je reçois des ordres contradictoires de la part d'autres personnes.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q15 Mon travail demande de longues périodes de concentration intense.	4	3	3	3	2	3	2	4	3	4	3	2	4	3	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	3
Q16 Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard.	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1
Q17 Mon travail est très monotone.	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2
Q18 Attendre le travail des collègues ou d'autres départements m'ennuie mon propre travail.	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2
Le score est donné par la formule : Q10+Q11+Q12+(5-Q13)+Q14+Q15+Q16+Q17+Q18	23	25	23	22	22	24	19	25	23	23	22	22	24	23	22	23	24	23	22	22	23	23	22	23	24
Axe "Latitude décisionnelle" (inférieur à 71)																									
Q1 Dans mon travail, je dois apprendre des choses nouvelles.	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	3	2	2	2	1	2	2	1	1	2	3	3	2	1	3
Q2 Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Q3 Mon travail me demande d'être créatif.	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2
Q4 Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même.	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Q5 Mon travail demande un haut niveau de compétence.	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
Q6 Dans ma tâche, j'ai très peu de libertés pour décider comment je fais mon travail.	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
Q7 Dans mon travail, j'ai des activités variées.	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4
Q8 J'ai la possibilité d'influencer le déroulement de mon travail.	1	2	2	2	1	1	3	1	2	1	1	1	3	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1
Q9 J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles.	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
Le score est donné par la formule : 4*(Q4+Q5+Q6)+4*(Q8)+2*(5-Q2)+2*(Q3)+2*(Q7)+2*(Q1)+2*(Q3)+2*(Q9)	52	54	52	52	51	50	68	52	54	48	54	51	56	54	50	50	50	54	49	48	58	58	48	48	52

5. Positionnez les scores sur le cadran présenté dans l'annexe 2. Que pouvez-vous en conclure ?

Voir le fichier Excel « Karasek_professeur » :



Le stress est avéré : 24 salariés sur 25 se situent dans la zone « tendus » du cadran.

6. Analysez les résultats : quels sont les points les plus critiques ?

Sur l'axe « Demande d'emploi » :

L'exigence de vitesse semble être très importante pour l'ensemble des salariés, 24 salariés sur 25 sont tout à fait d'accord avec l'affirmation « Mon travail me demande de travailler très vite ». Très logiquement, les affirmations « Mon travail me demande de travailler intensément » et « On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive » obtiennent des scores importants puisque ces situations aboutissent au sentiment de devoir travailler très, voire trop vite.

Sur l'axe « Latitude décisionnelle » :

La sensation de répétition est partagée par tous. Tous les salariés sont tout à fait d'accord avec l'affirmation « Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives ». Le score de cette affirmation est maximal.

Par ailleurs, les hôtes et hôtesse de caisse soulignent le peu de marge décisionnelle dont ils disposent à travers deux affirmations : « Dans mon travail, j'effectue des tâches répétitives » (fort score) et « Mon travail me permet souvent de prendre des décisions moi-même » (faible score).

La direction et l'encadrement intermédiaire pourront difficilement jouer sur le manque de latitude décisionnelle qui est inhérent à la fonction, mais peuvent faire diminuer l'exigence de rapidité.

7. Quelles précautions devez-vous prendre préalablement ?

Ces entretiens sont délicats à mener car il faut libérer la parole des salariés.

En effet, ces derniers n'osent pas toujours s'exprimer devant leur hiérarchie. Il faudra donc les rassurer en introduction sur le fait que rien de ce qui peut être dit ne pourra être retenu contre eux.

De plus, ces entretiens touchent des points très sensibles pour certains salariés qui n'ont pas toujours envie de les exposer devant d'autres personnes. Il faudra donc insister sur le caractère sensible des informations qui seront échangées et l'obligation absolue de discrétion pour les participants. Des sanctions pourront être engagées si jamais les informations sont divulguées hors du cadre de ces entretiens.

Il est important de réguler les échanges afin d'éviter tout jugement. Les risques psychosociaux touchent le ressenti, qui peut être très variable en fonction des personnes : ce qui peut sembler mineur pour l'un peut être vécu comme très grave pour l'autre. Le ressenti ne se juge pas.

Il faudra enfin prévoir les conditions matérielles qui permettront d'échanger dans de bonnes conditions, notamment la salle choisie et la durée. Une durée trop courte risque de ne pas permettre à certaines personnes de s'exprimer.

8. Simulez un entretien par groupes de quatre. Un étudiant joue le rôle de l'animateur, les autres étudiants celui des hôtes/hôtesse de caisse en difficulté.

Ces entretiens comportent deux phases :

– l'introduction : l'animateur doit reprendre les points de la question 7 en préambule ;

– la phase d'écoute : l'animateur s'efface au profit des interventions et pratique l'écoute active (empathie, écoute attentive, questionnement, reformulation).

9. À l'aide des résultats du questionnaire de Karasek, des témoignages recueillis lors des entretiens et des connaissances que vous avez désormais de la situation, relevez les sources des risques psychosociaux présents dans l'entreprise.

Sources	Situations
Les exigences au travail	– Le rythme de travail est très soutenu, trop rapide (les files d'attente aux caisses s'allongent). – Les horaires de travail imposés sont difficilement conciliables avec la vie privée de certains hôtes et hôtesse.

Le manque d'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> – Les hôtes et hôtesse de caisse n'ont aucune possibilité d'initiative. – Certains hôtes et hôtesse ne se sentent pas compétents pour gérer les situations de vol à la caisse libre-service.
Les exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – Les clients sont énervés à cause des files d'attente. – Les clients sont encore plus énervés quand il y a un problème d'étiquetage ou d'antivol. – Il faut gérer des interlocuteurs difficiles, notamment quand on prend un voleur sur le fait. – Il faut garder le sourire, même dans les circonstances les plus difficiles.
Les mauvais rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> – Les salariés se sentent seuls dans des situations critiques comme les vols. Ils auraient besoin que les vigiles interviennent plus souvent. – Les relations entre les hôtes et hôtesse de caisse et les vigiles sont très mauvaises. Les uns se plaignent de leur manque de présence, les autres dénigrent leur travail. – Les autres salariés (agents ou chefs de rayon) dénigrent aussi le travail des hôtes et hôtesse de caisse. – La hiérarchie ne soutient pas les hôtes et hôtesse quand ils ont vécu des situations difficiles (ex. : un chef de rayon traite Caroline de « chochette »).
Les conflits de valeur	Certains salariés ne savent pas comment gérer les vols, donc ils ne le font pas, même s'ils disent « ne pas en être fiers ».

IV. Élaborer un plan d'actions (p. 192)

10. À l'aide de votre diagnostic, distinguez les risques qui relèvent de la prévention primaire de ceux qui relèvent de la prévention secondaire.

Sources	Situations
Les exigences au travail	<ul style="list-style-type: none"> – Le rythme de travail est très soutenu, trop rapide (les files d'attente aux caisses s'allongent). = PRÉVENTION PRIMAIRE – Les horaires de travail imposés sont difficilement conciliables avec la vie privée de certains hôtes et hôtesse. = PRÉVENTION PRIMAIRE
Le manque d'autonomie	<ul style="list-style-type: none"> – Les hôtes et hôtesse de caisse n'ont aucune possibilité d'initiative. = PRÉVENTION SECONDAIRE – Certains hôtes et hôtesse ne se sentent pas compétents pour gérer les situations de vol à la caisse libre-service. = PRÉVENTION SECONDAIRE
Les exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> – Les clients sont énervés à cause des files d'attente. = PRÉVENTION SECONDAIRE – Les clients sont encore plus énervés quand il y a un problème d'étiquetage ou d'antivol. = PRÉVENTION PRIMAIRE – Il faut gérer des interlocuteurs difficiles, notamment quand on prend un voleur sur le fait. = PRÉVENTION SECONDAIRE – Il faut garder le sourire, même dans les circonstances les plus difficiles. = PRÉVENTION SECONDAIRE

Sources	Situations
Les mauvais rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> – Les salariés se sentent seuls dans des situations critiques comme les vols. Ils auraient besoin que les vigiles interviennent plus souvent. = PRÉVENTION SECONDAIRE – Les relations entre les hôtes et hôtesse de caisse et les vigiles sont très mauvaises. Les uns se plaignent de leur manque de présence, les autres dénigrent leur travail. = PRÉVENTION SECONDAIRE – Les autres salariés (agents ou chefs de rayon) dénigrent aussi le travail des hôtes et hôtesse de caisse. = PRÉVENTION SECONDAIRE – La hiérarchie ne soutient pas les hôtes et hôtesse quand ils ont vécu des situations difficiles (ex. : un chef de rayon traite Caroline de « chouchou »). = PRÉVENTION PRIMAIRE
Les conflits de valeur	Certains salariés ne savent pas comment gérer les vols, donc ils ne le font pas, même s'ils disent « ne pas en être fiers ». = PRÉVENTION SECONDAIRE

11. Proposez des mesures pour supprimer chaque risque identifié.

Prévention primaire	Prévention secondaire
<ul style="list-style-type: none"> – Ouvrir plus de caisses. – Investir dans de nouveaux antivol. – Améliorer l'étiquetage. – Élaboration participative du planning de présence pour pallier le manque d'autonomie. – Soutien de la hiérarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> – Formation contre le vol pour éviter les conflits de valeur. – Formation à la gestion de conflit. – Mise en place de processus faisant intervenir les vigiles en cas de conflit avec un client. – Sensibilisation des salariés aux RPS et à l'importance du soutien social.

12. Complétez les parties du DUER de l'hypermarché concernant les risques psychosociaux.

ÉVALUATION DES RISQUES					
Risques identifiés	Situations dangereuses ou défauts relevés	Gravité	Fréquence	Évaluation des risques	Actions de prévention existantes
1. Risques psychosociaux	Rythme de travail très soutenu	3	4	Significatif	Néant
2. Risques psychosociaux	Horaires de travail imposés	1	4	Faible	Néant
3. Risques psychosociaux	Problèmes d'étiquetage ou d'antivol	2	3	Moyen	Néant
4. Risques psychosociaux	Manque de soutien de la hiérarchie	2	2	Moyen	Néant
5. Risques psychosociaux	Manque de compétence pour gérer les conflits	2	2	Moyen	Néant
6. Risques psychosociaux	Mauvaises relations de travail entre les hôtes et hôtesse et les vigiles	3	4	Significatif	Néant
7. Risques psychosociaux	Manque de soutien social	3	4	Significatif	Néant

Dans un cas fictif tel qu'il est présenté dans ce chapitre, il est difficile de déterminer un degré exact de gravité et de fréquence. Les chiffres ont donc été posés de manière arbitraire. Les étudiants peuvent en proposer d'autres à partir du moment où cela est cohérent avec le contexte.

Néanmoins, il est important d'insister sur le soutien social (collègues et hiérarchie) qui joue un rôle important dans la prise en charge des troubles psychosociaux. Un salarié peut supporter des charges importantes à partir du moment où il se sent reconnu et soutenu.

PLAN D' ACTIONS				
Actions de prévention à mettre en place	Personne chargée des actions	Suivi des actions		
		Date du suivi	Modalités	Date de la prochaine évaluation
Ouvrir plus de caisses, et donc embaucher.	Direction	<i>Inopérant car fictif</i>	Bilan social	<i>Inopérant car fictif</i>
Élaborer de manière participative le planning de présence.	Manager de caisse	<i>Inopérant car fictif</i>	Entretiens	<i>Inopérant car fictif</i>
Investir dans de nouveaux antivols. Améliorer l'étiquetage.	Manager de caisse	<i>Inopérant car fictif</i>	Tableau de bord	<i>Inopérant car fictif</i>
Mettre en place des procédures de soutien de la part de la hiérarchie après chaque situation critique.	Direction	<i>Inopérant car fictif</i>	Entretien avec les victimes	<i>Inopérant car fictif</i>
Former à la gestion de conflit.	Manager de caisse	<i>Inopérant car fictif</i>	Quiz après la formation + entretiens	<i>Inopérant car fictif</i>
Mettre en place un processus faisant intervenir les vigiles en cas de conflit avec un client.	Manager de caisse	<i>Inopérant car fictif</i>	Entretiens collectifs	<i>Inopérant car fictif</i>
Sensibiliser les salariés aux RPS.	Direction	<i>Inopérant car fictif</i>	Quiz après la formation	<i>Inopérant car fictif</i>

Certaines actions dépassent le champ d'action du manager de caisse. C'est pourquoi, on peut prévoir un suivi par « la direction », terme générique dans ce dossier fictif, car on ne dispose pas d'organigramme précis.

Complément

Vidéo « J'ai mal au travail »

<https://www.youtube.com/watch?v=nD3mu8UjIvc>

Des témoignages sur les risques psychosociaux à regarder avec les étudiants pour illustrer ce cours : stress, épuisement professionnel, harcèlement.

Documentaire d'une heure qui peut être tronqué par témoignage. Les commentaires des psychosociologues et psychocliniciens sont très éclairants.



Pour aller plus loin...

Consulter le dossier de l'INRS (Institut national de la recherche et de la sécurité) pour approfondir la notion de risques psychosociaux :

<http://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Sommaire :

- Facteurs de risques
- Conséquences pour le salarié et l'entreprise
- Prévention
- Questionnaires risques psychosociaux
- Réglementation
- Accidents du travail et maladies professionnelles
- Foire aux questions

Applications (p. 203-205)

1. Repérer les risques psychosociaux à l'aide de données sociales – NIVEAU EXPERTISE (p. 203)

1. Sur tableur, procédez aux calculs des indicateurs qui vous permettront de comparer la situation globale du magasin et de l'entreprise dans son ensemble.

Voir le fichier Excel « Chapitre 12-Application 1 » disponible sur le site compagnon. Voir le corrigé de la question 3.

2. Votre première impression était-elle justifiée ? Quelles conclusions en termes de risques psychosociaux potentiels pouvez-vous tirer de vos calculs ?

La première impression est bonne. Les chiffres révèlent un problème. L'absentéisme du magasin de Caen est largement supérieur aux chiffres globaux. De plus, il augmente. Par ailleurs, le turnover est bien plus important à Rouen que dans le groupe, et il ne cesse d'augmenter.

Cela peut révéler des risques psychosociaux qu'on ne peut pas identifier à ce stade. Mais les indicateurs révèlent un problème : les salariés ont plus d'arrêts maladie que dans les autres magasins et surtout, ils quittent le magasin dès qu'ils le peuvent.

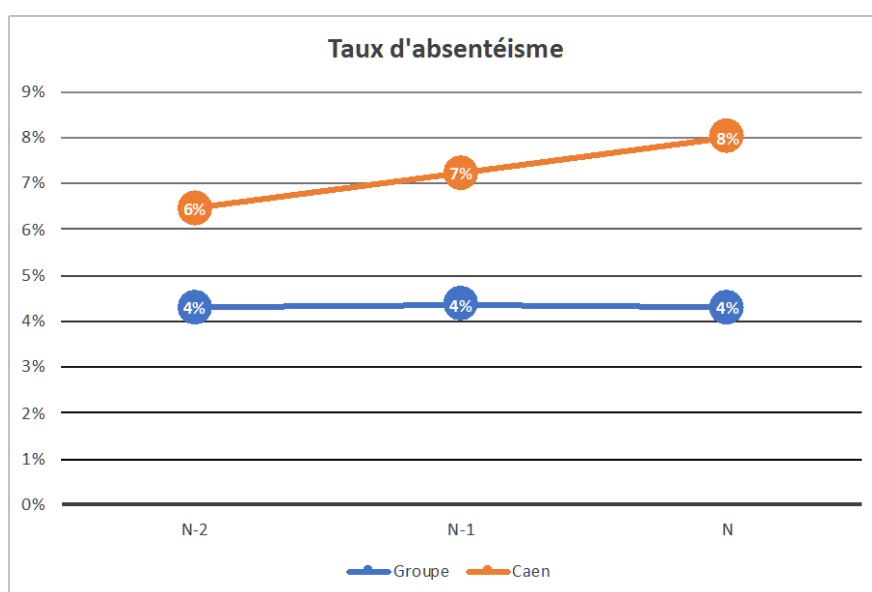
3. Rédigez une note à l'attention de M. Perru pour l'informer de la situation. Vous y intégrerez quelques chiffres et des graphiques pour illustrer vos propos.

De : Vous, adjoint(e) du directeur
À : M. Perru, directeur du magasin
Date :
Objet : Mal-être au travail dans le magasin

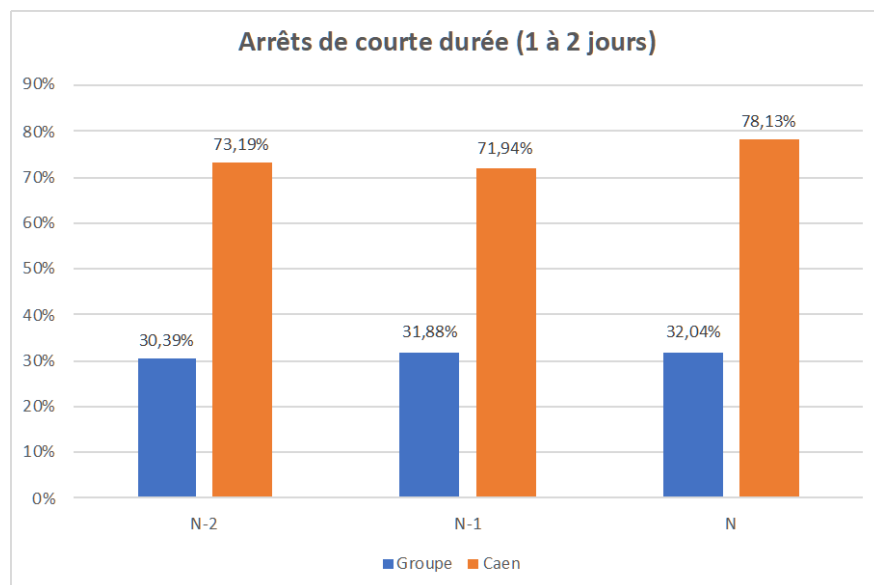
NOTE D'INFORMATION

Nouvellement arrivé(e) dans le magasin de Caen, j'ai pu constater une ambiance assez terne dans le magasin. La comparaison des données sociales du groupe avec les nôtres nous informe sur un malaise propre au magasin de Caen.

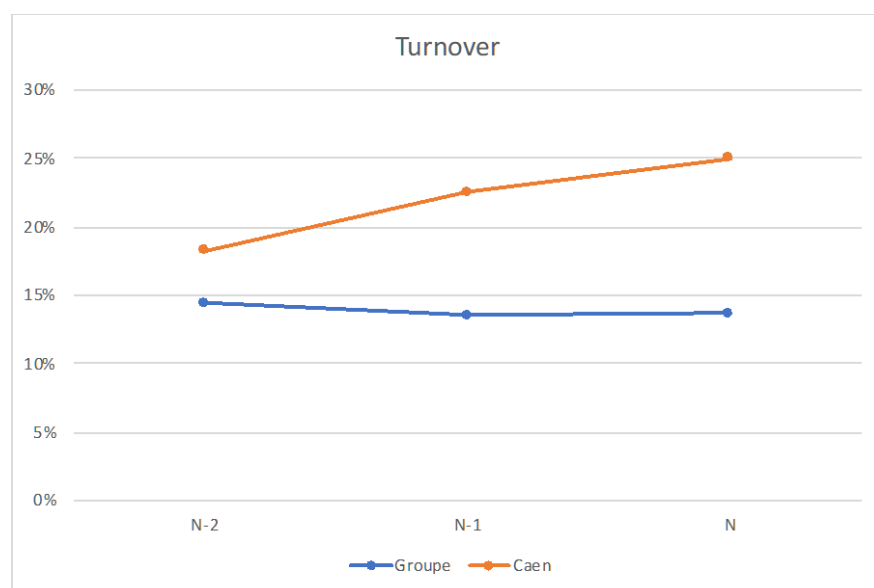
L'absentéisme est plus élevé ici que dans l'ensemble du groupe. Cette année, on atteint un taux d'absentéisme qui correspond au double de celui du groupe. Par ailleurs, ce taux augmente rapidement, ce qui est inquiétant.



La structure des arrêts est très différente entre notre magasin et le groupe. L'absentéisme de notre magasin se caractérise par des arrêts de courte durée (1 à 2 jours), à la différence du groupe, qui connaît des arrêts plus longs (plus d'une semaine). L'accumulation d'arrêts de courte durée est symptomatique d'un problème de climat de travail.



Enfin, les salariés restent moins longtemps dans le magasin de Caen que dans le groupe. Le taux de turnover y est supérieur et en forte augmentation.



Ces chiffres sont inquiétants et révélateurs d'un mal-être. Cela peut expliquer le faible chiffre d'affaires de notre magasin. Un approfondissement de ce prédiagnostic peut s'avérer nécessaire pour mieux comprendre d'où vient le problème.

4. À l'issue de cette étude chiffrée, comment pouvez-vous approfondir votre diagnostic sur les risques psychosociaux ?

Il faut mener une enquête et/ou des entretiens pour mieux comprendre les risques psychosociaux dans le magasin : quels sont les troubles ? Quelles sont les causes ?

En route vers l'épreuve E6

Pratiquer la prévention tertiaire (p. 205)

1. De quel trouble psychosocial est victime l'équipe d'acheteurs ? et particulièrement Carla ?

Carla et l'équipe d'acheteurs sont victimes de harcèlement moral de la part de M. Romanesco. Le harcèlement est une répétition d'agissements qui ont pour but ou pour conséquence de dégrader les conditions de travail, et qui affectent donc la dignité, la santé ou l'avenir professionnel du travailleur, ce qui est le cas pour Carla. Les trois éléments du harcèlement sont présents :

- la répétition d'agissements : les moqueries et remarques dévalorisantes ;
- la dégradation des conditions de travail : objectifs impossibles, congés hors vacances scolaires sans raison ;
- la conséquence sur la santé du travailleur : Carla est trop fatiguée et préoccupée pour être vigilante au volant. Elle a donc un accident de voiture. De plus, son médecin l'a arrêtée alors même qu'elle n'est pas blessée.

2. Mme Hastruc vous demande d'agir contre M. Romanesco. Quelle sanction du règlement intérieur allez-vous appliquer ? Justifiez votre réponse.

Les agissements de M. Romanesco sont très graves. Ils sont sanctionnés par le Code pénal qui, dans son article 222-33-2, punit l'auteur de harcèlement moral d'une peine pouvant aller jusqu'à deux ans d'emprisonnement et 30 000 € d'amende.

Par ailleurs, dès lors qu'un problème de harcèlement moral survient dans l'entreprise, la responsabilité de l'employeur est engagée. Ce dernier doit obligatoirement agir. La sanction est donc inévitable pour faire cesser tout agissement de harcèlement.

Toutes les sanctions peuvent être envisagées. L'avertissement semble une sanction assez légère au regard de la gravité des agissements de M. Romanesco ; la mise à pied paraît plus appropriée. Le licenciement est possible ; le harcèlement moral constitue une cause réelle et sérieuse de licenciement pour faute. Cependant, la jurisprudence ne retient pas toujours la faute grave, c'est-à-dire avec privation des indemnités.

3. Vous devez recevoir M. Romanesco en entretien, conformément à la procédure disciplinaire. Simulez l'entretien que vous aurez préalablement préparé en recherchant des arguments juridiques.

L'étudiant qui reçoit M. Romanesco doit faire preuve de fermeté durant cet entretien.

Il présente les faits, les qualifie au regard de la loi (ces agissements sont constitutifs de harcèlement moral), insiste sur la gravité des faits (sanctions pénales). Ensuite, il écoute les arguments de M. Romanesco.

La sanction sera prononcée par courrier en fonction des explications de M. Romanesco après l'entretien. L'employeur ne peut pas prononcer de sanction sur-le-champ ; ce serait un défaut de procédure susceptible d'annuler la sanction.

4. Proposez des mesures pour apaiser le climat dans le service.

M. Romanesco	Carla	Les autres salariés
Une formation de management semble nécessaire pour que M. Romanesco adopte de nouvelles méthodes de travail.	– Entretiens avec le psychologue du travail. – Entretien avec le N+2 pour soutien de la hiérarchie. La hiérarchie reconnaît les faits, sanctionne M. Romanesco et reçoit Carla. Celle-ci se sent soutenue, ce qui l'aidera à reprendre rapidement son activité dans de bonnes conditions.	Opération de sensibilisation pour l'ensemble des salariés pour que chacun comprenne qu'il ne faut pas laisser les agissements de harcèlement s'installer.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/km652n

1. Tous les salariés connaissent des risques psychosociaux dans le cadre de leur travail.

- ☒ Vrai. Tous les salariés sont exposés aux risques, mais tous ne subissent pas de troubles.
☐ Faux

2. Risque psychosocial et burn-out sont synonymes.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Le burn-out, ou épuisement professionnel, est un trouble psychosocial parmi d'autres (stress, violence externe, violence interne).

3. Les troubles psychosociaux sont toujours provoqués par la relation avec les managers.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Les troubles psychosociaux peuvent trouver leurs sources ailleurs : violences externes, exigences du travail, relations avec les collègues...

4. Le stress est toujours mauvais pour l'organisme humain.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Le stress est une adaptation de l'organisme humain à un changement ; il est normal. Toutefois, lorsque la situation provoquant un stress perdure, il devient nocif pour l'organisme.

5. Les mauvais rapports entre les collègues ne regardent pas l'employeur.

- ☐ Vrai
☒ Faux. Les mauvais rapports sociaux doivent être gérés par l'employeur car ils constituent une des sources des risques psychosociaux.

6. Les risques psychosociaux provoquent des dépressions chez les salariés.

- ☒ Vrai. Mais pas uniquement car les risques psychosociaux provoquent aussi des troubles physiques (TMS, maladies cardiovasculaires...)
☐ Faux

7. Les risques psychosociaux ont des conséquences économiques pour l'entreprise.

- ☒ Vrai. Les RPS jouent sur l'absentéisme, la motivation et la productivité du travail.
☐ Faux

8. L'employeur est toujours responsable des RPS dans son entreprise.

- ☒ Vrai. Même s'il n'est pas l'auteur des faits, l'employeur doit les empêcher. Il peut être poursuivi pour ne pas l'avoir fait au titre de dédommagement ou de sanction pénale (prison et/ou amende).
☐ Faux

9. L'employeur est le seul acteur dans la gestion des RPS.

- ☐ Vrai
☒ Faux. L'employeur peut s'entourer d'un certain nombre d'acteurs dans la prévention des RPS (encadrement intermédiaire, DRH, représentants du travail, médecine du travail...).

10. L'absentéisme peut être un indicateur de RPS dans l'entreprise.

- ☒ Vrai. Cependant, les chiffres relatifs à l'absentéisme doivent être comparés avec des valeurs similaires dans le temps ou dans l'espace pour être significatifs.
☐ Faux

Synthèse chapitre 12

Prévenir et gérer les risques psychosociaux

Prévenir et gérer les risques psychosociaux correspond à deux types d'actions : d'une part repérer les circonstances où les salariés sont exposés à des situations dangereuses pour leur santé physique ou mentale afin de les minimiser (on parle alors de risque) et d'autre part prendre en charge les conséquences de cette exposition (on parle alors de trouble).

Même si ces actions s'inscrivent dans une gestion classique de la sécurité au travail, les troubles psychosociaux sont plus difficiles à traiter.

I. Des risques difficiles à prendre en charge

A. Des troubles (ou risque) situés au carrefour de l'intime et du public

On compte classiquement parmi les troubles psychosociaux le stress qu'il soit ponctuel ou chronique, les violences internes ou externes, l'épuisement professionnel et le harcèlement. Mais d'autres troubles peuvent s'ajouter à cette liste, comme la dépression ou les addictions.

Il n'existe aucune définition légale des troubles ou risques psychosociaux. Cependant, le ministère du travail apporte une précision : on les appelle psychosociaux, car ils sont à l'interface de l'individu (le « psycho »), et de sa situation de travail : le contact avec les autres (le « social »). Les risques psychosociaux ont ainsi un caractère plurifactoriel.

L'employeur peut donc avoir des difficultés à distinguer les facteurs de risque d'origine privée ne relevant pas de nécessairement de sa compétence, des facteurs de risque liés aux conditions de travail qu'il doit impérativement traiter.

B. Les manifestations des troubles psychosociaux

Une fois les risques identifiés, il reste à repérer les troubles, ce qui peut être très compliqué pour l'employeur.

En effet, par définition, ces troubles sont souvent invisibles. Par exemple, contrairement à une atteinte physique comme une jambe cassée, le stress ne se voit généralement pas. De plus, un salarié qui subit du stress ne le manifeste pas toujours. Différentes raisons peuvent expliquer ce silence : l'ambiance de travail, la culture d'entreprise basée sur la compétition, la peur du jugement, le caractère introverti du sujet ou bien le manque de prise de conscience.

En outre, les manifestations et les ressentis des troubles psychosociaux sont éminemment variables en fonction des individus. Par exemple, deux salariés placés dans des conditions de travail identiques peuvent ressentir de manière très différente le même niveau de stress, l'un faisant face, l'autre se sentant débordé.

Enfin, s'il n'existe pas de manifestations spécifiques des troubles psychosociaux, ceux-ci peuvent être repérés :

- après analyse, grâce à une série d'indicateurs généralistes utilisés en gestion des ressources humaines, comme le taux de rotation du personnel, l'absentéisme ou le nombre d'arrêts de travail ;
- ou bien au cas par cas, lors de démonstrations du type pleurs ou explosion de colère.

II. Des risques traités presque comme tous les autres

Les risques psychosociaux doivent être traités comme n'importe quel risque. Ils relèvent de la responsabilité générale de sécurité de l'employeur.

A. L'intervention de tous

Comme pour les risques physiques, la prévention et la gestion des risques psychosociaux implique l'intervention de l'ensemble des acteurs de la sécurité : employeur, représentants du personnel, médecine du travail... Ils confronteront leurs points de vue afin d'élaborer un plan de prévention le plus efficace possible.

Mais une bonne gestion des risques psychosociaux nécessite en plus de sensibiliser l'ensemble des membres de la communauté de travail. Chacun pourra alerter en cas de besoin. C'est notamment le cas de l'encadrement intermédiaire qui doit être particulièrement vigilant aux moindres manifestations de troubles psychosociaux. Il saura écouter, repérer et intervenir pour prendre en charge ces troubles. Ou bien il soutiendra les salariés exposés aux risques.

B. L'élaboration d'un plan de prévention

Les acteurs de la sécurité en entreprise doivent élaborer un plan de prévention des risques, qu'ils soient physiques ou psychosociaux. La démarche se fait en trois étapes :

1. Évaluer de manière chiffrée les risques, ce qui nécessite de déterminer des indicateurs pertinents. Ces chiffres sont collectés à l'aide de questionnaires anonymes, lors d'entretiens individuels ou collectif.
2. Proposer des mesures de prévention adaptées qu'elle soit primaire (élimination du risque à la source), secondaire (minimisation de l'exposition au risque, quand il ne peut pas être éliminé) ou tertiaire (élimination et prise en charge du trouble quand il survient).
3. Suivre la mise en place de ces mesures afin de vérifier que les risques ou troubles diminuent. Si tel n'était pas le cas, il faudrait proposer de nouvelles mesures de prévention plus efficaces.

Chapitre 13

Gérer les situations de crise

Référentiel

Activités/Tâches	Résultats attendus
Les types de situation de crise Mettre en place un plan opérationnel de gestion de crise Analyser un plan de crise Élaborer un plan de communication de crise	Identification des risques de crise Maîtrise des risques Transcription des risques dans le DUER Organisation efficace du plan opérationnel de gestion de crise Organisation de la communication de crise grâce à un plan adapté

Compétence	Critères d'évaluation
Gérer les conflits et les situations de crise	Réactivité face à la crise Efficacité des actions de prévention et de protection Limitation des impacts de la crise

Savoir associé
La gestion de crise

Vers PIX
1.1. Mener une recherche et une veille d'information 3.1. Développer des documents textuels

Vos missions

I. Identifier les types de crise (p. 208)

1. Identifiez, parmi les différents types de crise, ceux qui correspondent à la situation actuelle.

Selon la typologie de Mitroff et Pauchant, la situation actuelle est une crise :

- Interne
 - Humaine / Sociale / Organisationnelle
 - Grèves et conflits internes

2. Menez une analyse de cette crise en précisant les facteurs qui l'ont déclenchée.

Cette crise interne a été déclenchée par une succession d'accidents de travail dans l'activité de manutention du magasin. Le dernier accident grave a entraîné l'hospitalisation d'un employé dans un état préoccupant et la démission du manager en place, qui s'est senti responsable.

Les équipes, inquiètes sur les conditions de travail actuelles, alertent la direction et organisent un mouvement de grève.

II. Mettre en place un plan opérationnel de gestion de crise (p. 208)

3. Comment évaluer les risques d'accident de travail en termes d'ampleur et de probabilité ?

La manutention est la principale cause des accidents de travail dans la grande distribution : les chutes (25 %), les efforts physiques, les charges régulières à porter et les mauvaises postures qui causent des problèmes lombaires, les accidents liés à l'outillage à main sont aussi à évaluer.

Après leur identification précise au sein du magasin Presto Market, les risques pourront être analysés et évalués selon deux critères :

- l'impact de chaque risque ou l'ampleur du dommage potentiel ;
- la probabilité que ce risque se produise.

Ces résultats analysés vont permettre au manager d'agir directement sur les risques : les maîtriser, c'est-à-dire réduire leur fréquence ou leur gravité.

La représentation des résultats peut se faire sous la forme d'une matrice type, dans laquelle chaque risque sera placé selon les résultats de l'analyse précédente.

Exemple :

		AMPLEUR DU DOMMAGE		
		Faible	Moyenne	Élevée
PROBABILITÉ	Faible			
	Moyenne			
	Élevée			

4. Pourquoi faut-il mettre en place un plan de gestion de crise ?

Un accident du travail grave peut être à l'origine de traumatismes et d'inquiétudes importantes qu'il ne faut pas négliger. La mise en place d'un dispositif de gestion de crise est alors incontournable pour accompagner les salariés, les rassurer sur les conditions de travail et éviter les désordres organisationnels induits.

5. Dans la situation rencontrée, quelles sont les différentes étapes du plan opérationnel de gestion de crise à mettre en place ?

Les grandes étapes du plan opérationnel de gestion de crise qui peut être mis en place dans la situation actuelle de Presto Market sont les suivantes :

- mise en place d'une cellule de crise qui va permettre de reconnaître en interne la gravité de la situation et d'organiser la gestion de la crise avec de multiples acteurs représentatifs ;
- gestion du processus de crise : cette étape, qui est au cœur du plan opérationnel, va permettre de comprendre, d'analyser, d'anticiper et d'adopter des mesures concrètes pour sortir de la crise ;
- tenue d'un journal qui va répertorier les événements et les informations nécessaires à une analyse *a posteriori* ;
- après-crise : cette étape va permettre d'évaluer la nécessité de prendre des mesures préventives et proactives pour éviter une crise similaire à l'avenir.

6. Mettez en place les premières étapes de la gestion du processus de crise : clarifier et comprendre la crise puis anticiper les évolutions. Analysez la crise : historique des événements, personnes impliquées et contraintes pesant sur l'entreprise. Enfin, anticipez les évolutions : quelles sont les évolutions possibles ?

1^{re} étape : clarifier et comprendre la crise

Les accidents de travail liés à la manutention se sont accrus au cours du dernier semestre. Un nouvel accident grave a eu lieu et la victime est hospitalisée dans un état préoccupant.

Le manager, M. Dumont, s'est senti responsable de cet accident et a démissionné. Il était très apprécié par ses équipes.

Les salariés sont inquiets et organisent une grève sur le lieu de travail. Des communications qui remettent en cause les conditions de travail dans l'entreprise ont déjà été faites sur les réseaux sociaux.

2^e étape – Anticiper les évolutions

Le manager qui a démissionné s'est senti responsable du dernier accident.

Le nombre d'employés présents était insuffisant pour assurer la sécurité de ce déchargement. La responsabilité de l'entreprise est donc clairement engagée.

Les conséquences en interne sont un traumatisme et une inquiétude grandissante qui provoquent des arrêts de travail et un préavis de grève. Si cette crise n'est pas gérée correctement, cela aura un impact sur le climat social et sur les résultats de l'entreprise.

En externe, le journaliste de la presse locale a demandé un entretien avec le directeur. Il y aura donc aussi des répercussions en externe : image vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des partenaires.

Des décisions doivent être prises pour montrer que la direction tient compte des inquiétudes sur les conditions de travail et met en place des actions précises qui vont agir sur la fréquence des risques (actions de prévention) et sur la gravité des risques encourus (actions de protection).

7. Quelles actions peuvent être organisées pour éviter la recrudescence de ces arrêts maladie et sécuriser les salariés ?

- Des **actions de prévention** pour réduire la fréquence des accidents de travail reposent sur des procédures, des comportements, l'organisation interne, la formation du personnel :
 - contre les accidents corporels en magasin : recherche de moyens pour les éviter après les avoir dénombrés ;
 - contre les accidents du travail : formation, respect des consignes de sécurité inscrites dans le règlement intérieur, vérification et contrôle du matériel utilisé (lors des manutentions).
- Des **actions de protection** pour réduire la gravité des accidents du travail permettent d'éviter les sinistres ou d'en réduire la gravité : formation, port d'équipement de protection, utilisation de procédures d'intervention, investissements dans des équipements de manutention adaptés.
- Revoir la répartition des équipes pour augmenter le nombre de salariés présents lors des opérations dangereuses de manutention.

8. Vous décidez de mettre en place une formation de prévention. Faites des recherches afin de lister les organismes qui peuvent vous aider dans cette action de prévention.

Le site de l'institut national de recherche et de sécurité (INRS) pourra vous être utile : www.inrs.fr

Panorama des acteurs institutionnels de la prévention en France

Les pouvoirs publics, en charge de la politique de prévention

C'est le ministère chargé du Travail, et plus précisément la Direction générale du Travail (DGT), qui définit la stratégie réglementaire de prévention des risques sur les lieux de travail. Son action est relayée sur le terrain par les DIRECCTE, par l'Inspection médicale du travail et l'Inspection du travail. [...]

La branche accidents du travail et des maladies professionnelles (AT/MP) de l'assurance sociale, acteur de la prévention et de la réparation

La branche AT/MP est chargée de définir des mesures et moyens de prévention et de garantir la réparation aux victimes d'AT/MP. Elle participe, en liaison avec le ministère chargé du Travail, à l'élaboration de la politique de prévention. [...]

Les partenaires sociaux, partie intégrante du système de prévention

Des représentants des organisations des employeurs et des salariés assistent les pouvoirs publics, via le Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT).

L'INRS, l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), acteur de la prévention en santé et sécurité au travail

L'INRS travaille en relation avec l'État et l'ensemble des organismes de prévention pour mettre en œuvre la politique nationale de prévention des risques professionnels.

Ses activités se déclinent en quatre modes d'action : études et recherche, assistance, formation, information.

Il exerce ses activités au profit des salariés et des entreprises, notamment celles relevant du régime général de la Sécurité sociale.

<http://www.inrs.fr/demarche/acteurs-institutionnels/panorama-acteurs-institutionnels-prevention-france.html>

Autres sites utiles :

<https://www.ameli.fr/paris/entreprise/sante-travail/risques>

<https://www.ameli.fr/paris/entreprise/sante-travail/risques/troubles-musculosquelettiques-tms>

<https://www.ameli.fr/paris/entreprise/sante-travail/votre-secteur/grande-distribution-alimentaire>

III. Mettre en place un plan de communication de crise (p. 208)

9. Présentez un plan de communication qui accompagnera la gestion de cette crise en précisant les cibles, les objectifs, les contenus et les moyens.

	Cibles	Objectifs
En interne	Les salariés	Rassurer, rétablir la confiance et un bon climat social.
En externe	La presse locale Les partenaires	Rassurer et démontrer que la direction maîtrise la situation.

	Moyens de communication / Actions
En interne	– Organiser des réunions avec la cellule de crise, avec l'ensemble du personnel et des entretiens individuels. – Présenter les actions concrètes de prévention organisées par l'entreprise pour réduire la fréquence des accidents de travail (planning des formations, programme des actions de formation, fiches support de prévention). – Présenter les organismes avec lesquels les actions de prévention seront organisées.
En externe	Lors de l'entretien avec le journaliste de la presse locale, expliquer le programme d'actions de prévention organisé par l'entreprise avec des organismes extérieurs.

10. Vous décidez de faire un communiqué à la presse locale. Quelles informations allez-vous communiquer ?

Le communiqué de presse devra comporter des informations précises sur :

- l'état actuel du processus de gestion de crise ;
- les actions précises adoptées pour diminuer les accidents de travail, améliorer les conditions de travail et ainsi rassurer le personnel et rétablir la confiance (contenu des actions de prévention et organismes partenaires) ;
- un recentrage sur la particularité du secteur de la grande distribution et la fréquence des accidents dans ce secteur.

11. Quelles sont les informations à relever dans l'éventuel journal de bord de cette crise ?

Les informations qui doivent apparaître dans le journal de bord de cette crise sont :

- les informations précises sur l'organisation du processus de gestion de crise ;
- les actions entreprises, les décisions ;
- la documentation : information, e-mails reçus, supports divers créés ou reçus ;
- la communication interne et externe : orale (déclarations) ou écrite, les informations obtenues *via* les réseaux sociaux, les médias ;

– les informations relayées en interne et en externe, les dates, les contenus...

12. Quelles seront les analyses à mener après la crise ? Avec quel objectif ?

Après la crise, il faudra mener :

- une analyse précise des mesures prises pendant la crise, de leurs impacts réels sur la crise (positifs ou négatifs) ;
- une évaluation des mesures à prendre à l’avenir pour éviter que des événements similaires n’aient les mêmes conséquences.

Applications (p. 215-217)

1. Évaluer les risques d’un magasin de bricolage – NIVEAU MAÎTRISE (p. 215)

1. À partir du document des incidents du mois, élaborer le DUER.
2. Quelles actions peuvent être réalisées afin de limiter ces risques ? Complétez le DUER.

DUER		
Identification du risque	Évaluation du risque : Faible – Moyen – Fort	Actions à mettre en œuvre
Glissade sur sol mouillé	Moyen	<ul style="list-style-type: none">– Mieux signaler les sols glissants.– Nettoyer les sols à la fermeture.– Imposer le port de chaussures antidérapantes (protection individuelle).
Brûlure avec un appareil électrique	Fort (3 accidents en 3 jours avec blessures et arrêts de travail)	<ul style="list-style-type: none">– Vérifier que les employés ont suivi une formation pour l’utilisation des outils (au besoin, nommer seulement quelques personnes habilitées à utiliser ces appareils).– Vérifier que l’appareil est approprié aux travaux à effectuer.– S’assurer qu’il peut être utilisé en toute sécurité.– Utiliser des équipements de protection : gants de protection contre les coupures, par exemple.
Chute de hauteur (ex. : escabeau)	Fort (1 fracture et 30 jours d’arrêts de travail)	<ul style="list-style-type: none">– Limiter l’exposition au travail en hauteur.– Organiser le stockage des marchandises lourdes sur palette au sol.– Privilégier le retrait de produits lourds et volumineux dans une zone dédiée (zone de retrait de marchandises).
Risque musculo-squelettique lié à la manutention manuelle (palette, mise en rayon)	Fort	<ul style="list-style-type: none">– Organiser le stockage des marchandises.– Garantir l’accessibilité aux marchandises.– Préparer la mise en rayon en tenant compte de l’implantation des marchandises dans la surface de vente.– Investir dans du mobilier équipé de dispositifs mobiles de manutention (tiroirs, étagères dynamiques, supports de stockage amovible...).

3. Recherchez les autres risques auxquels peut être exposé le magasin.

Les autres risques peuvent être les suivants :

- chutes d’objet ;
- effondrement des meubles de stockage, des racks ;
- affections liées à l’utilisation de matières ;
- inhalation de produits toxiques ;
- incendie ;
- ...

4. Si le manager n'évalue pas ces risques, quelles peuvent être les conséquences ?

Le manager est tenu d'évaluer les risques auxquels les salariés au sein de son entreprise sont confrontés. Il s'agit d'identifier les facteurs de risque et les dangers réels. Cette évaluation doit être faite au moins une fois par an et lors de tout changement intervenant dans les méthodes de travail (nouveau rythme de travail, achat d'un nouvel équipement...). À défaut, le manager s'expose à une aggravation des accidents du travail et à un engagement de sa responsabilité.

5. Organisez une réunion (ordre du jour et type d'animation) afin d'informer sur le DUER et d'échanger avec les équipes pour éviter une éventuelle crise interne. Prévoyez un suivi.

Le DUER doit être mis à disposition des travailleurs, des délégués du personnel, du CHSCT, de l'inspection du travail, du service de prévention des organismes de Sécurité sociale, du médecin du travail.

Il peut être présenté lors d'une réunion d'information pendant laquelle le manager pourra relever les suggestions sur l'amélioration future des actions de prévention des risques.

- **Préparer la réunion**

L'objectif est d'informer et d'échanger. L'animation sera donc axée sur ces deux objectifs. La 2^e partie de la réunion sera donc plus participative autour des actions à mettre en œuvre listées dans le DUER. Préparer les supports de communication, les questionnements...

- **Choisir la date et l'heure**

Tenir compte des plannings, des horaires d'ouverture, de la disponibilité des employés.

- **Lister les participants**

Préparer les lieux en fonction du nombre de participants.

Par ailleurs, il est important de connaître les absents pour faire en sorte qu'ils reçoivent aussi l'information.

- **Communiquer les objectifs de la réunion (ordre du jour)**

L'objectif de la réunion et les questions à l'ordre du jour doivent être clairement communiqués aux employés avant la réunion, afin qu'ils arrivent préparés : réunion d'information sur le DUER / échanges sur les actions de prévention des risques.

- **Suivi**

Un suivi est prévu avec les équipes afin de mettre à jour régulièrement l'évaluation des risques et les actions appropriées pour éviter les accidents du travail. Une rencontre régulière avec quelques employés habilités à faire le point pourrait être envisagée.

2. Analyser un plan de crise d'approvisionnement – NIVEAU EXPERTISE (p. 216)

1. Au-delà de l'impact direct sur l'approvisionnement du magasin, quelles pourraient être les autres conséquences des conditions hivernales difficiles pour le magasin ?

Les difficultés d'approvisionnement entraînent des ruptures importantes de stock et une perte de chiffre d'affaires. La baisse de fréquentation liée aux difficultés de déplacement des clients aggrave la perte financière.

En termes de management, il faut aussi organiser le travail des équipes pour faire face aux absences directement provoquées par les mauvaises conditions de circulation.

2. Comment la gestion d'une crise d'approvisionnement est-elle organisée dans les Intermarché ?

Une procédure de gestion de crise est organisée par niveau de gravité (procédure d'escalade) :

– si l'incident est léger, la gestion de la crise d'approvisionnement est organisée par les acteurs locaux. Le *risk manager* régional est informé des décisions prises par les directeurs de magasin ;

– la procédure est confiée au *risk manager* et à son équipe si l'incident est grave (impact plus important). Il sera l'intermédiaire entre les équipes de terrain et la direction générale ;

– en cas de niveau supérieur de gravité (crise), la direction générale prend les principales décisions car le fonctionnement global de l'entreprise est concerné.

3. Comment est organisée la communication de crise qui accompagne ce plan ?

En interne, la communication est permanente entre les managers locaux, les responsables des dépôts et la direction générale (conférences téléphoniques quotidiennes).

En externe, un recours aux médias permet de rassurer les clients et les partenaires sur l'approvisionnement des magasins.

4. Quel est l'intérêt pour la direction du magasin d'avoir des scénarios de crise bien préparés ?

Les scénarios permettent de réagir avec efficacité et de sortir plus rapidement de la crise. Ils envisagent différentes situations dans lesquelles chaque acteur peut se projeter afin de prendre les meilleures décisions. Les crises traversées permettent aussi d'apprendre et d'améliorer les scénarios pour être prêt à intervenir.

5. Par groupes de 4 étudiants, préparez un support visuel à présenter à Mme Martin qui résume le plan opérationnel de gestion d'une telle situation de crise.

Les équipes synthétisent la procédure appliquée par Intermarché France.

Valoriser toutes les formes de présentation (schémas, cartes mentales...).

En route vers l'épreuve E6

Maîtriser la communication de crise (p. 217)

1. Identifiez le type de crise que rencontre cette unité commerciale.

L'unité commerciale Pôle Sport traverse une crise interne liée la propagation de fausses rumeurs, une information erronée sur le rachat éventuel par un concurrent, mais aussi une mauvaise communication qui génère des conflits internes. La crise commence à devenir externe avec la propagation de cette fausse rumeur sur les réseaux sociaux.

2. Recherchez des actions à proposer dans le cadre d'un plan opérationnel de gestion de crise.

Les actions à mettre en place doivent contrer la rumeur et diminuer les conflits internes liés aux fausses informations propagées.

– **clarifier et comprendre la crise** : comprendre l'origine des fausses rumeurs (comment on en est arrivé à cette situation), rechercher les responsabilités de la direction (ou autre origine) ;

– **anticiper les évolutions** : évaluer les conséquences en interne vis-à-vis de toute l'équipe, et externe en termes d'image, vis-à-vis de tous les partenaires. Anticiper les évolutions possibles de cette crise dans un contexte difficile de baisse de la fréquentation (aggravation possible) ;

– **mettre en place des actions précises** : rétablir la confiance, mettre en œuvre une communication de crise en interne et en externe, informer sur les retombées positives des nouvelles actions entreprises face à la baisse du chiffre d'affaires – Rechercher l'adhésion de toute l'équipe pour réussir les projets en cours.

3. Expression orale Proposez une communication de crise à mettre en place – pour cela créez un support récapitulatif et présentez-le à l'oral.

	Cibles	Objectifs
En interne	Toute l'équipe de vendeurs et les responsables de rayon.	Rassurer, rétablir la confiance sur l'avenir de l'unité commerciale et un bon climat social.
En externe	Les réseaux sociaux, la presse locale... Les partenaires	Rassurer sur l'avenir maîtrisé de l'unité commerciale.

	Moyens de communication / Actions
En interne	<ul style="list-style-type: none"> – Organiser des réunions avec l'ensemble du personnel et des entretiens individuels. – Démentir officiellement les rumeurs de rachat éventuel. – Présenter les résultats positifs récents des projets en cours pour dynamiser l'enseigne et améliorer le chiffre d'affaires. – Intégrer davantage chaque membre de l'équipe dans la mise en œuvre de ces nouveaux projets.
En externe	<ul style="list-style-type: none"> – Publication des nouvelles orientations, des nouveaux services et nouveaux partenariats : sur les réseaux sociaux et dans la presse locale.

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/42pj8r

1. L'identification des risques se fait toujours après une crise.

☐ Vrai

☒ Faux. Même s'il n'est pas possible d'anticiper tous les risques, leur identification doit aussi se faire pour tenter d'y remédier afin d'éviter la crise.

2. L'origine des risques peut être naturelle, humaine ou technique.

☒ Vrai

☐ Faux

3. Le manager d'une unité commerciale est aussi un gestionnaire des risques pour éviter les crises.

☒ Vrai

☐ Faux

4. L'ampleur du dommage potentiel est le seul critère d'évaluation des risques.

☐ Vrai

☒ Faux. Après leur identification, les risques sont évalués selon l'ampleur du dommage potentiel et la probabilité que ce risque se produise (fréquence).

5. Les actions de prévention des risques consistent à réduire la fréquence des risques.

☒ Vrai

☐ Faux

6. Les actions de protection des risques permettent de réduire l'ampleur des dommages potentiels.

☒ Vrai

☐ Faux

7. L'évaluation des risques n'est pas obligatoire, juste recommandée.

☐ Vrai

☒ Faux. Les résultats de cette évaluation doivent obligatoirement être reportés dans le DUER (document unique d'évaluation des risques professionnels).

8. Un plan opérationnel de gestion de crise permet de limiter l'impact et d'engager des actions précises de sortie de crise.

☒ Vrai

☐ Faux

9. Une crise a toujours un impact sur la relation de l'entreprise avec son environnement interne et externe.

☒ Vrai

☐ Faux

10. La communication de crise ne peut pas être organisée et doit être spontanée.

☐ Vrai

☒ Faux. La communication ne doit pas être improvisée mais organisée avec méthode pour accompagner la gestion de crise.

Synthèse chapitre 13

Gérer les situations de crise

L'entreprise traverse parfois des situations de crise plus ou moins importantes auxquelles les managers doivent réagir rapidement. Ils doivent aussi anticiper la gestion de certains risques qui peuvent mettre en péril l'entreprise.

I. L'identification des risques de crises au service du Risk Management

La gestion de crise commence avant la crise, avec l'anticipation des risques auxquels l'entreprise peut être confrontée :

- des risques internes ou externes à l'entreprise ;
- des risques d'origine naturelle, humaine ou technique.

Pour faciliter la mise en œuvre d'actions précises face au caractère multiforme des crises, il existe différentes classifications en fonction des éléments déclencheurs, par exemple la typologie de Mitroff et Pauchant.

L'identification des risques est suivie d'une analyse de leur probabilité et de leur impact (ampleur du dommage subi). En fonction de cette analyse, le manager peut hiérarchiser les risques et choisir des stratégies adaptées :

- des actions de prévention pour réduire la fréquence des risques : procédures, formation, maintenance et consignes de sécurité... ;
- des actions de protection pour réduire la gravité des effets de réalisation des risques : matériels de détection, équipements de protection individuelle (EPI), formation...

L'évaluation des risques dans l'entreprise doit être menée au moins une fois par an pour compléter le DUEP, document unique d'évaluation des risques professionnels (document obligatoire mis à disposition des salariés, de l'inspection du travail, du CSE...).

II. L'organisation du plan opérationnel de gestion de crise

Le plan opérationnel de gestion de crise (PGC) vise à minimiser les dommages d'une crise et à reprendre les activités pour un retour à la normale rapidement. Avoir un plan précis évite aux managers de prendre de mauvaises décisions (liées au stress, à la panique), qui pourraient aggraver et prolonger la crise.

Le plan de gestion de crise comprend différentes étapes :

- la mise en place d'une cellule de crise : nommer les équipes, les intervenants, le lieu de la prise de décisions (en fonction de la gravité de la crise) ;
- la gestion du processus de crise, processus qui va permettre d'analyser et de comprendre la crise, d'anticiper les évolutions, de mettre en œuvre des actions précises (dont la communication de crise) ;
- la tenue du journal de crise ;
- la prise de recul après la crise : évaluation des décisions prises pour améliorer le PGC.

III. La communication de crise

La crise a un impact en interne sur le climat social et en externe sur l'image de l'entreprise.

L'organisation de la communication prévoit la communication interne (réduire les tensions, rassurer) et externe (auprès des partenaires : démontrer la maîtrise de la situation), l'accompagnement de la prise de décision et l'auto-évaluation après la crise.

Le plan de communication détaille les cibles, les objectifs et les axes de communication adaptés à chaque cible, ainsi que les moyens et contenus des messages.

ENTRAÎNEMENT À L'ÉPREUVE E6

« Tendances Maison » (p. 219-222)

Mission 1 – Recruter deux vendeurs

1. Établissez le profil de poste du vendeur.

Le profil de poste présente le portrait-robot du candidat recherché en mettant en avant un certain nombre d'éléments qui vont faciliter le travail de sélection des futurs candidats.

Rubriques	Description
Intitulé du poste	Vendeur
Localisation	Unité commerciale de Brest (29)
Missions	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir les clients. • Conseiller les clients. • Proposer des solutions adaptées. • Gestion et administration d'un rayon.
Responsabilité et autonomie	<ul style="list-style-type: none"> • Accueillir et conseiller les clients. • Vendre des solutions adaptées. • Gérer des rayons.
Formation	Bac+2
Expérience professionnelle	Expérience ou passion pour l'univers de la décoration
Compétences requises	<ul style="list-style-type: none"> • Maîtriser les techniques de vente. <ul style="list-style-type: none"> – Accueillir le client. – Découvrir les besoins des clients. – Conseiller et proposer des solutions adaptées. • Connaître les produits et l'univers de la décoration. • Connaître les tendances. • Gérer un rayon. • Merchandising.
Qualités	<ul style="list-style-type: none"> • Enthousiasme • Relationnel, sens du contact • Écoute • Disponibilité • Sociabilité • Polyvalence (conseil, vente, administratif, gestion de rayon) • Serviabilité • Esprit d'équipe • Forte appétence pour la décoration

2. Rédigez l'annonce de recrutement qui apparaîtra sur www.tendancesmaison.com, le site Internet de l'enseigne.

L'offre d'emploi doit présenter les points suivants :

- une présentation succincte de l'entreprise ;
- l'intitulé du poste ;
- une présentation du poste à pourvoir ;
- des informations sur les conditions de travail (localisation, type de contrat, rémunération) ;

- des indications sur le profil (qualification, compétences, qualités, expérience) ;
- les modalités de réponse.

Proposition d'offre d'emploi :

Référence : XYZ23

TENDANCES MAISON

Enseigne spécialisée dans la décoration et l'ameublement
recrute 2 vendeurs/vendeuses

Vos missions :

- Accueil et conseil personnalisé des clients
- Vente, réalisation des objectifs commerciaux du magasin
- Gestion des rayons, merchandising

Votre profil :

- Bac+2 avec ou sans expérience
- Maîtrise des techniques de vente
- Passion pour la décoration et la relation client
- Polyvalence
- Proactivité, curiosité, esprit d'équipe
- Dynamisme, implication et engagement

Ce qui vous attend en magasin :

- Des équipes passionnées
- Une bonne ambiance de travail dans un groupe dynamique
- Un parcours d'intégration sur mesure et un accompagnement par vos managers au quotidien
- Un épanouissement aussi bien personnel que professionnel

Postes basés à Brest

CDI, temps plein

H / F

Ce portrait vous correspond ? Rejoignez une enseigne en pleine expansion !

Envoyez lettre de motivation + CV à : recrutement@tendancemaison.com

3. Proposez d'autres canaux pertinents pour diffuser l'offre d'emploi. Justifiez vos choix.

Pour diffuser l'offre d'emploi, Tendances Maison peut utiliser :

- les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn, Viadeo) car ils disposent d'un espace recruteur et permettent de toucher et de cibler des candidats potentiels ;
- les réseaux sociaux généralistes pour toucher un large public ;
- les sites d'emploi en ligne car ils permettent une large diffusion et un ciblage des candidats *via* des moteurs de recherche multicritères ;
- la presse quotidienne régionale, qui permet de cibler localement les futurs candidats.

Mission 2 – Élaborer un plan de formation

1. Présentez les avantages de réaliser une formation en interne.

Les avantages de la formation interne sont les suivants :

- la formation est dispensée par des formateurs salariés de l'entreprise, qui connaissent donc bien sa culture, ses métiers, ses produits et ses problématiques. Les formateurs peuvent proposer des formations adaptées aux besoins précis de l'entreprise ;
- le coût d'une formation interne est moins élevé que celui d'une formation externe.

2. Identifiez les compétences que les nouveaux salariés devront développer pour réussir dans le métier de vendeur chez Tendances Maison.

Compétences requises	Eléa	Laurent
	Titulaire du BTS MCO Stages d'études chez IKEA	Titulaire d'un bac pro Commerce Expérience de 8 ans dans la vente de mobilier de bureau
Accueillir le client	◆	◆
Découvrir les besoins des clients	◆	◆
Conseiller et proposer des solutions adaptées	◆	◆
Maîtriser les techniques de vente	◆	◆
Connaître les produits et l'univers de la décoration	◆	◆
Connaître les tendances	◆	◆
Gérer un rayon Merchandising	◆	◆

◆ Compétence maîtrisée ◆ Compétence partiellement maîtrisée ◆ Compétence non maîtrisée

- Besoin individuel de formation : Eléa → Les techniques de vente
- Besoins collectifs de formation : Eléa et Laurent → Le merchandising et la gestion d'un rayon
→ L'univers de la décoration

3. Construisez le programme de formation des deux vendeurs.

UC : Brest Responsable : Directeur/Directrice						
Besoins individuels						
Intitulé de la formation	Objectifs	Salariés concernés	Fonctions occupées	Durée	Modalités	Coût
Vendre	Vendre une solution adaptée aux clients.	1 (Eléa)	Vendeuse	6 h	Formation interne	666,43 € (1)
Besoins collectifs						
Optimiser le point de vente	Maîtriser les techniques du merchandising.	2 (Eléa et Laurent)	Vendeurs	8 h	Formation interne	1 505,71 € (2)
Conseiller	Apporter des conseils au client.	2 (Eléa et Laurent)	Vendeurs	8 h	Formation interne	1 505,71 € (2)

(1) Coût de la formation « Vendre »

Salaire d'Eléa : $6 \times (1\,775 / 35) \times 1,5 = 456,43 \text{ €}$

Coût de la formation interne : $6 \times 35 = 210 \text{ €}$

Coût total : $456,43 + 210 = 666,43 \text{ €}$

(2) Coût des formations « Optimiser le point de vente » et « Conseiller »

Salaire d'Eléa : $8 \times (1\,775 / 35) \times 1,5 = 608,57 \text{ €}$

Salaire de Laurent : $8 \times (1\,800 / 35) \times 1,5 = 617,14 \text{ €}$

Coût de la formation interne : $8 \times 35 = 280 \text{ €}$

Coût total : $608,57 + 617,14 + 280 = 1\,505,71 \text{ €}$

4. Proposez des indicateurs qui permettront d'évaluer « à froid » la formation reçue par les deux nouveaux vendeurs.

L'évaluation « à froid » se réalise quelque temps après la formation. Elle permet de mesurer l'efficacité de la formation dispensée aux stagiaires.

Les indicateurs qui permettront d'évaluer à « froid » les formations reçues par les deux nouvelles recrues sont :

- le chiffre d'affaires réalisé ;
- le nombre de produits vendus ;
- le nombre de devis réalisés ;
- le nombre de clients renseignés ;
- le nombre de retours produits, réclamations...

Mission 3 – Analyser la politique de rémunération

1. Déterminez les salaires bruts des deux vendeurs si leurs taux de réalisation de l'objectif sont de 90 %, 110 % et 130 %.

Eléa

Taux de réalisation	90 %	110 %	130 %
Fixe	1 775 €	1 775 €	1 775 €
Objectif	20 000 €	20 000 €	20 000 €
Chiffre d'affaires réalisé	18 000 €	22 000 €	26 000 €
Commission	0 €	$22\,000 \times 3\% = 660\text{ €}$	$26\,000 \times 7\% = 1\,820\text{ €}$
Salaire brut	1 775 €	2 435 €	3 595 €

Laurent

Taux de réalisation	90 %	110 %	130 %
Fixe	1 800 €	1 800 €	1 800 €
Objectif	30 000 €	30 000 €	30 000 €
Chiffre d'affaires réalisé	27 000 €	33 000 €	39 000 €
Commission	0 €	$33\,000 \times 3\% = 990\text{ €}$	$39\,000 \times 7\% = 2\,730\text{ €}$
Salaire brut	1 800 €	2 790 €	4 530 €

2. Analysez le système de rémunération actuel.

Le système de rémunération actuel est sécurisant car il garantit un salaire de base.

Il est motivant et stimulant car il récompense la performance en poussant les vendeurs à dépasser leurs objectifs.

3. Proposez des pistes pour faire évoluer le système actuel.

Le système actuel est uniquement basé sur des critères de performance quantitatifs. La mise en place d'une prime sur l'atteinte d'objectifs qualitatifs permettrait de récompenser la qualité du travail réalisé.

On pourrait, par exemple, proposer des primes basées sur :

- la satisfaction client ;
- la qualité de l'accueil ;
- la qualité de l'administration des ventes ;
- la qualité des devis, des bons de commande ;
- la gestion du rayon, des stocks...

Mission 4 – Préparer une réunion commerciale

1. Définissez les objectifs de la réunion.

Les objectifs de la réunion sont les suivants :

- présenter le nouveau catalogue « Automne-Hiver » (nouvelautés et tendances) ;
- définir les animations de la rentrée ;
- présenter les dernières recrues à l'équipe.

2. Établissez l'ordre du jour de la réunion.

En tenant compte des objectifs, l'ordre du jour pourra être le suivant :

- Introduction : objet de la réunion
- Présentation des deux nouvelles recrues
- Présentation du nouveau catalogue « Automne-Hiver »
- Focus sur les tendances et nouveautés de la rentrée
- Préparation des animations de la rentrée : propositions et échanges
- Conclusion

3. Élaborez le plan de déroulement de la réunion.

Proposition de plan de déroulement de la réunion :

Objet de la réunion : Présentation du catalogue « Automne-Hiver »		
Date : JJ/06/AAAA	Durée : 2 h 00	Animateur : Nicole Auffrey, directrice magasin Brest
Points à aborder	Timing	Supports à utiliser
Introduction et présentation de l'ordre du jour	5'	Diaporama
Présentation d'Eléa et Laurent	10'	Présentation orale
Présentation du nouveau catalogue « Automne-Hiver »	40'	Diaporama Catalogue papier
Pause	5'	
Focus sur les tendances et nouveautés de la rentrée	20'	Diaporama Dossier
Préparation des animations de la rentrée : propositions et échanges	30'	Tableau blanc, paperboard
Conclusion	10'	

4. Expression orale PRÉSENTEZ À L'ORAL vos réponses aux différentes questions.

Lors de la présentation orale, préparez le plan de votre oral qui vous permettra de recenser les étapes de votre exposé et les documents à présenter.

Exemple de plan d'oral sous forme de tableau :

Les étapes	Documents à présenter
Introduction	
Partie 1 : Recruter deux vendeurs	Profil de poste
	Offre d'emploi
Partie 2 : Élaborer un plan de formation	Matrice de compétences
	Programme de formation
Partie 3 : Analyser la politique de rémunération	Tableau comparatif des salaires
Partie 4 : Préparer une réunion commerciale	Ordre du jour
	Plan de déroulement de la réunion
Conclusion	

Chapitre 14

Évaluer les performances collectives et individuelles

Référentiel

Activité/Tâche	Résultats attendus
Évaluation des performances individuelles et collectives de l'équipe	Les performances de l'équipe sont analysées Des axes d'amélioration adaptés sont proposés

Compétences	Critères d'évaluation
Évaluer les performances de l'équipe commerciale Concevoir et analyser un tableau de bord de suivi d'équipe Mesurer et analyser les performances individuelles et collectives Proposer des actions d'accompagnement	La mesure et l'analyse des performances individuelles et collectives sont pertinentes Les actions d'accompagnement sont efficaces

Savoirs associés
Les performances individuelles et collectives
Compétences Pix
1.2 Gérer des données 1.3 Traiter des données

Vos missions (p. 224)

I. Analyser les objectifs et évaluer les performances collectives (p. 224)

1. Analysez les objectifs fixés à l'équipe pour N : quels sont les types d'objectifs choisis ? Quels autres objectifs auraient pu être utilisés pour évaluer les résultats du magasin ?

- Les **objectifs fixés** tiennent compte de l'ancienneté des conseillers et des résultats passés. Les conseillers les plus anciens ont des objectifs de panier moyen plus élevés que les nouveaux. Leur contribution au CA de la boutique est plus importante.

Les objectifs fixés sont quantitatifs et qualitatifs :

- les objectifs quantitatifs sont : l'objectif de chiffre d'affaires annuel, l'objectif de nombre de tickets (nombre de ventes réalisées) et l'objectif de nombre de jours de travail ;
- l'objectif qualitatif correspond à la note à obtenir pour la visite du client mystère. Pour toute l'équipe, la note est de 16.

- D'**autres objectifs** auraient pu être utilisés, comme le nombre d'ouvertures de carte de fidélité et le nombre d'articles par ticket (indice de vente).

2. Analysez globalement les résultats du magasin pour N. Pour cela, vous déterminerez les indicateurs les plus pertinents pour évaluer la performance du magasin.

• Pour l'année N, l'objectif de chiffre d'affaires de 1 505 500 € a été atteint et même dépassé (+ 8,5 %) par l'équipe, avec un nombre de tickets supérieur à l'objectif (110 % de l'objectif). Le panier moyen (chiffre d'affaires moyen par ticket) est proche de l'objectif.

Le nombre de jours de travail a été inférieur aux prévisions (– 11 %) ; le chiffre d'affaires par jour a été, quant à lui, supérieur aux prévisions (+22,4 %).

• Les indicateurs et ratios les plus pertinents pour analyser la productivité du magasin sont :

- le taux de réalisation du chiffre d'affaires ;
- le panier moyen (objectif et réalisation) : chiffre d'affaires annuel / nombre de tickets ;
- le taux de réalisation du panier moyen ;
- le chiffre d'affaires par jour.

3. Élaborez un tableau de bord qui permettra de visualiser les résultats de l'équipe (ou du magasin) et de calculer les écarts et taux de réalisation par rapport aux objectifs fixés.

Indicateurs	Objectif	Réalisation	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires	1 505 000	1 633 400	109 %
Nombre de tickets	15 100	16 600	110 %
Panier moyen	100	98	99 %
Nombre de jours de travail	220	195	89 %
Chiffre d'affaires par jour	6 841	8 376	122 %

4. Comment pourriez-vous impliquer les conseillers vers des objectifs qualitatifs au cours de l'année ?

Pour impliquer les conseillers, on pourrait leur proposer :

- des primes sur les objectifs qualitatifs ;
- des challenges sur le qualitatif pour les sensibiliser à d'autres tâches que la vente ;
- des formations.

5. Pour l'an prochain, Sonia Drouay aimerait obtenir une augmentation de 10 % du chiffre d'affaires par rapport aux objectifs de l'année N et une amélioration de 8 % du panier moyen des clients. Présentez dans un tableau les objectifs de l'équipe pour N+1.

Vendeur / Vendeuse	Objectif CA annuel N	Objectif CA N+1	Nombre de tickets N	Panier moyen N	Panier moyen N+1
Lydia	125 000	137 500	1 400	89	96
Farah	195 000	214 500	1 700	115	124
Laura	180 000	198 000	1 800	100	108
Jennifer	85 000	93 500	900	94	102
Charlène	175 000	192 500	1 750	100	108
Hector	174 000	191 400	1 800	97	104
Sylvain	154 000	169 400	1 550	99	107
Juline	180 000	198 000	1 600	113	122
Rafik	95 000	104 500	1 100	86	93
Marie	142 000	156 200	1 500	95	102
Total	1 505 000	1 655 500	15 100	988	
Moyen	150 500	165 550	1 510	99	107

II. Évaluer les performances individuelles (p. 224)

6. Choisissez des indicateurs pertinents pour évaluer les performances individuelles des vendeurs, puis élaborez un tableau de bord faisant apparaître les résultats individuels, les écarts et les taux de réalisation. Commentez les résultats.

Vendeur / Vendeuse	Objectif CA N	CA réalisé en N	Taux de réalisation CA	Contribution au CA	Objectifs tickets N	Tickets réalisés en N	Taux de réalisation tickets
Lydia	125 000	115 000	92 %	7 %	1 400	1 300	93 %
Farah	195 000	198 500	102 %	12 %	1 700	1 800	106 %
Laura	180 000	205 400	114 %	13 %	1 800	2 000	111 %
Jennifer	85 000	168 000	198 %	10 %	900	1 700	189 %
Charlène	175 000	176 500	101 %	11 %	1 750	1 800	103 %
Hector	174 000	185 000	106 %	11 %	1 800	1 900	106 %
Sylvain	154 000	158 000	103 %	10 %	1 550	1 400	90 %
Juline	180 000	150 000	83 %	9 %	1 600	1 600	100 %
Rafik	95 000	132 000	139 %	8 %	1 100	1 500	136 %
Marie	142 000	145 000	102 %	9 %	1 500	1 600	107 %
Total	1 505 000	1 633 400	109 %	100 %	15 100	16 600	110 %
Moyen	150 500	163 340	109 %		1 510	1 660	110 %

Globalement les objectifs sont atteints tant au niveau du chiffre d'affaires qu'à celui du nombre de tickets réalisés au cours de l'année N. L'équipe réalise 9 % de chiffre d'affaires de plus que l'objectif prévu et 10 % de tickets en plus.

Pour les performances individuelles en termes de chiffre d'affaires : deux vendeuses n'atteignent pas les objectifs : Juline est à – 17 % alors qu'elle est une des plus anciennes de l'équipe et Lydia est à –8 % .

Jennifer et Rafik dépassent largement les objectifs qui leur étaient fixés pour leur 1^{re} année dans le magasin.

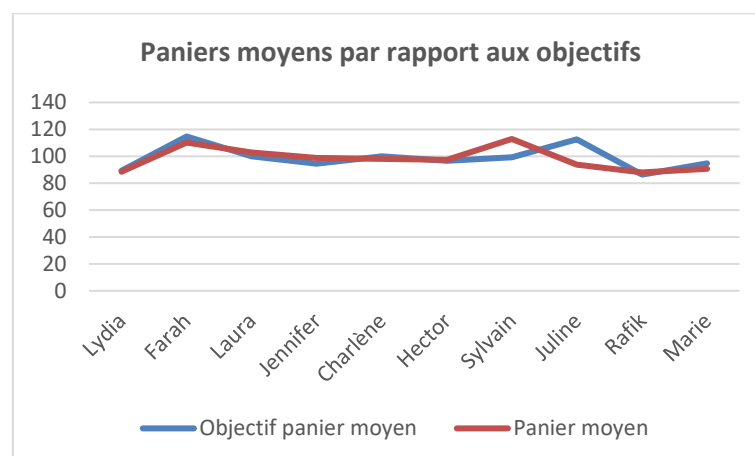
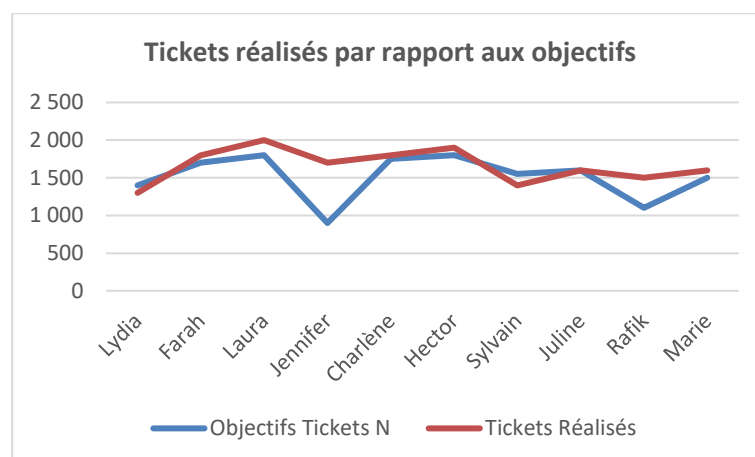
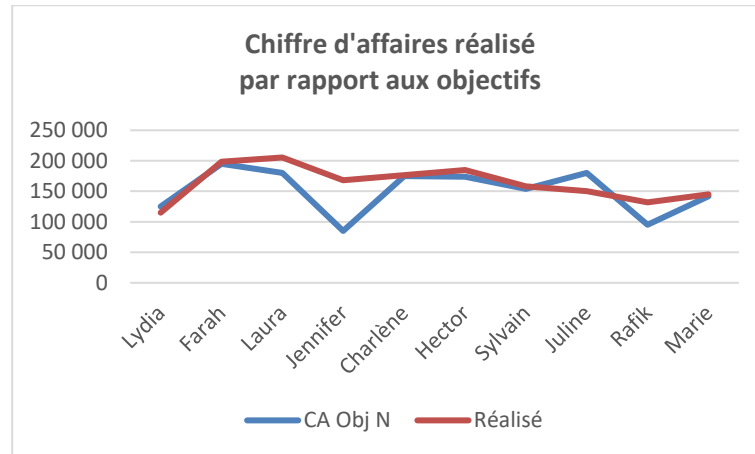
En ce qui concerne le nombre de tickets, Lydia et Sylvain n'atteignent pas les objectifs.

Vendeur / Vendeuse	Objectif panier moyen	Panier moyen en N	Taux de réalisation panier moyen	Objectif note client mystère	Note client mystère	Taux de réalisation note client mystère	Nombre de jours	CA/jour	Tickets/jour
Lydia	89	88	99 %	16	17	106 %	180	639	7,22
Farah	115	110	96 %	16	16	100 %	210	945	8,57
Laura	100	103	103 %	16	18	113 %	220	934	9,09
Jennifer	94	99	105 %	16	15	94 %	190	884	8,95
Charlène	100	98	98 %	16	16	100 %	195	905	9,23
Hector	97	97	101 %	16	16	100 %	220	841	8,64
Sylvain	99	113	114 %	16	14	88 %	195	810	7,18
Juline	113	94	83 %	16	14	88 %	185	811	8,65
Rafik	86	88	102 %	16	18	113 %	170	776	8,82
Marie	95	91	96 %	16	15	94 %	180	806	8,89
Total					159				
Moyen	100	98	98 %	16	15,9	99 %	195	835	9

Pour les paniers moyens, l'objectif de l'équipe n'est pas atteint ; les vendeurs semblent ne pas assez pousser les ventes.

Pour les notes « client mystère », l'objectif n'est pas atteint non plus et plusieurs notes sont relativement faibles.

7. Réalisez les représentations graphiques.



8. Quels moyens avez-vous à votre disposition pour aider les conseillers à atteindre leurs objectifs ?

On dispose des moyens suivants :

- formation ;
- coaching ;
- outils d'aide à la vente ;
- action sur la rémunération – prime motivante sur les objectifs.

9. Comparez les différentes méthodes d'évaluation que vous pourriez utiliser pour faire le bilan avec Laura. Choisissez celle qui vous semble la plus adaptée à la situation.

- Autoévaluation : cette méthode permettra à Laura de réfléchir à ses résultats, de trouver les points positifs et négatifs de son activité, de mieux cerner les difficultés rencontrées au cours de la période pour préparer la discussion avec son responsable.
- Co-évaluation : manager(e) et managé(e) se rencontrent et remplissent chacun la fiche d'évaluation puis ils discutent des résultats ensemble pour construire le bilan ensemble
- 360° : a priori cette méthode d'évaluation sera difficile à mettre en œuvre car la commerciale n'encadre pas de collaborateurs

La méthode la mieux adaptée pour faire le bilan avec Laura serait la co-évaluation, dans le cadre d'un management participatif.

III. Simuler l'entretien individuel (p. 224)

10. À partir des informations et des résultats qualitatifs et quantitatifs de l'année N, préparez le plan de votre entretien avec Laura, qui aura lieu dans 2 jours.

- Bilan de l'année quantitatif / qualitatif (conseiller puis manager)
- Points négatifs / points positifs de l'année
- Projets personnels et professionnels
- Présentation des objectifs
- Négociation des objectifs
- Mise en œuvre d'un plan d'actions

11. Simulez l'entretien individuel de Laura avec un ou une de vos camarades.

Pas de corrigé type.

– Conseils pour Laura : dans cette situation, Laura devra formuler ses motivations pour obtenir un poste d'adjointe, exprimer sa déception de ne pas avoir obtenu ce poste l'an dernier compte tenu des bons résultats.

Elle fera part de sa démotivation actuelle. Elle pourra mettre en avant qu'elle cherche un nouveau poste ailleurs pour voir évoluer sa carrière.

– Conseils pour le manager : écouter attentivement les réponses de Laura à partir des questions ouvertes qu'il formulera.

Il doit se fixer une marge de manœuvre (rémunération, objectifs, proposition d'un nouveau poste).

12. Suite à cet entretien, que pouvez-vous proposer à Laura pour mieux répondre à ses attentes en termes de management ?

- Laura a des compétences commerciales. A-t-elle des compétences managériales ?
- Le manager peut lui proposer de prendre des responsabilités de manager afin de tester ses compétences.

Applications (p. 237-243)

1. Analyser la productivité de deux vendeurs – NIVEAU MAÎTRISE (p. 237)

1. Compte tenu des objectifs, analysez les résultats de chaque conseiller après avoir sélectionné les ratios pertinents permettant d'évaluer leurs résultats. Présentez vos résultats en utilisant un tableur.

Ratios à calculer :

Accroche : Contacts aboutis / Contacts (Entrées en relation / Entrées en boutique)

Argumentation : Contacts argumentés / Contacts aboutis (Argumentations / Entrées en relation)

Conclusion : Ventes / Contacts argumentés (Ventes / Argumentations)

Ventes additionnelles : Vente additionnelle / Vente (Ventes additionnelles / Ventes)

Objectifs :

Accroche : 65 % – Argumentation : 75 % – Conclusion : 80 % – Ventes additionnelles : 20 %

		Semaine 1		Semaine 2		Semaine 3		Résultats sur la période	
		Mélanie	Thomas	Mélanie	Thomas	Mélanie	Thomas	Mélanie	Thomas
Contacts		200	200	200	200	175	175	575	575
Contacts non aboutis		65	73	80	89	52	69	197	231
Contacts aboutis		135	127	120	111	123	106	378	344
Contacts argumentés		80	100	70	85	70	80	220	265
Ventes		50	85	45	65	45	65	140	215
Ventes additionnelles		10	16	10	18	12	17	32	51
Accroche	O	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %	65 %
	R	68 %	64 %	60 %	56 %	70 %	61 %	66 %	60 %
Argumentation	O	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %	75 %
	R	59 %	79 %	58 %	77 %	57 %	75 %	58 %	77 %
Conclusion	O	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %	80 %
	R	63 %	85 %	64 %	76 %	64 %	81 %	64 %	81 %
Ventes additionnelles	O	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %	20 %
	R	20 %	19 %	22 %	28 %	27 %	26 %	23 %	24 %

Analyse des résultats :

- **Mélanie** obtient de meilleurs résultats sur l'accroche. Elle dépasse les objectifs sur les contacts aboutis. Au cours des 3 semaines, elle a toujours été au-dessus de l'objectif pendant deux semaines. Elle atteint aussi l'objectif de ventes additionnelles chaque semaine.
- **Thomas** n'atteint pas l'objectif d'accroche. Mais il argumente mieux et a une meilleure capacité à conclure. Il réalise aussi plus de ventes additionnelles que l'objectif.

2. Quelles actions individuelles et/ou collectives pourriez-vous mettre en place pour améliorer les résultats de ces conseillers ?

Actions individuelles :

- Mélanie : formation à l'argumentation et à la conclusion. Elle doit être mieux formée aux produits pour améliorer son argumentation et traiter les objections des clients.
- Thomas : formation à la prise de contact, à l'accroche.

Actions collectives :

- Actions de stimulation par la rémunération avec des commissions sur les ventes ou des primes sur les objectifs.
- Organisation d'un challenge entre les vendeurs avec cadeaux.
- Actions de formation pour toute l'équipe.

2. Analyser les résultats d'une conseillère de vente – NIVEAU MAÎTRISE (p. 239)

1. Analysez les résultats de l'opération de prospection organisée pendant la première semaine d'avril (calculez les indicateurs nécessaires à votre analyse).

Vendeuses	Nombre de ventes	Dont nouvelles clientes	Ventes	Contribution au CA (1)	Nombre de prospects dans le fichier	Productivité de la prospection (2)	Nombre d'articles vendus	Panier moyen (3)	Indice de vente (4)
Linda	51	9	13 500	22 %	280	3 %	185	264,71	3,63
Julia	58	15	13 050	22 %	300	5 %	145	225,00	2,50
Olivia	75	15	17 850	30 %	280	5 %	280	238,00	3,73
Leila	55	11	15 400	26 %	300	4 %	154	280,00	2,80
Total	239	50	59 800	100 %	1 160	4 %	764	250,21	3,20

(1) Contribution au CA = Ventes par vendeuse / Ventes totales

Exemple pour Linda : $13\,500 / 59\,800 \times 100 = 22\%$

(2) Productivité de la prospection = Nombre de nouvelles clientes / Nombre de prospects dans le fichier

Exemple pour Linda : $9 / 280 \times 100 = 3\%$

(3) Panier moyen = Ventes / Nombre de ventes

Exemple pour Linda : $13\,500 / 51 = 264,71$

(4) Indice de vente = Nombre d'articles vendus / Nombre de ventes

Exemple pour Linda : $185 / 51 = 3,63$

2. Proposez une méthode d'évaluation qualitative des vendeuses du showroom et éventuellement quelques indicateurs que Sonia Talab pourrait utiliser.

Pour l'évaluation qualitative des vendeuses du showroom, on pourrait utiliser des grilles avec différents critères :

- accueil des clients (salutation des clients, proposition d'aide, disponibilité) ;
- activités commerciales (contact, argumentation, conseil, conclusion, capacité à pousser à la vente) ;
- aménagement du point de vente (valorisation des produits, aide à la mise en place, rangement des rayons...) ;
- accueil en caisse (encaissement, emballage des articles, gestion de la trésorerie) ;
- qualification des fichiers (collecte d'informations sur les clients, mise à jour des fichiers...).

3. Proposez des actions pour améliorer les résultats.

On pourrait proposer :

- une formation à la prospection téléphonique (faibles résultats de la démarche téléphonique) ;
- des primes sur les résultats / un challenge.

3. Réaliser le tableau de bord d'une équipe – NIVEAU EXPERTISE (p. 240)

1. Réalisez le tableau de bord de l'équipe. Il devra présenter les résultats de l'équipe et ceux des 3 vendeurs. (Utilisez un tableur pour présenter vos résultats.)

Tableau des résultats de l'équipe :

	Objectifs	Objectifs équipe	Équipe	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires en €	250 000	750 000	788 380	105 %
Marge commerciale en €	90 000	270 000	290 250	108 %
Taux de marque	36 %	36 %	37 %	+ 1 point
Nombre de visites	45	135	138	102 %
Nombre de commandes	15	45	47	104 %

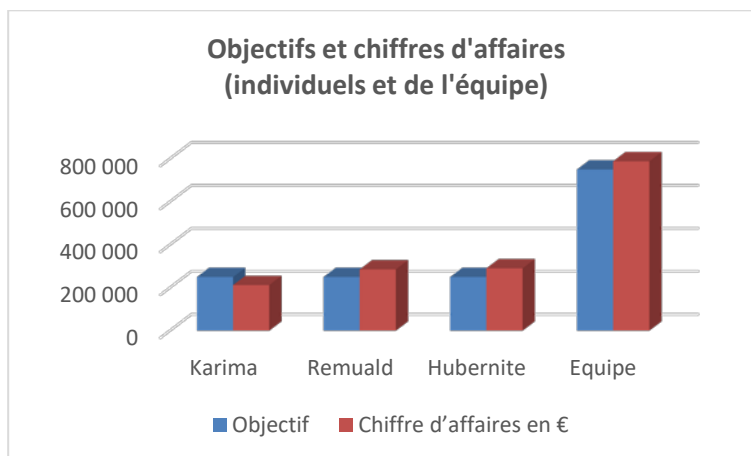
Tableau des résultats des 3 vendeurs :

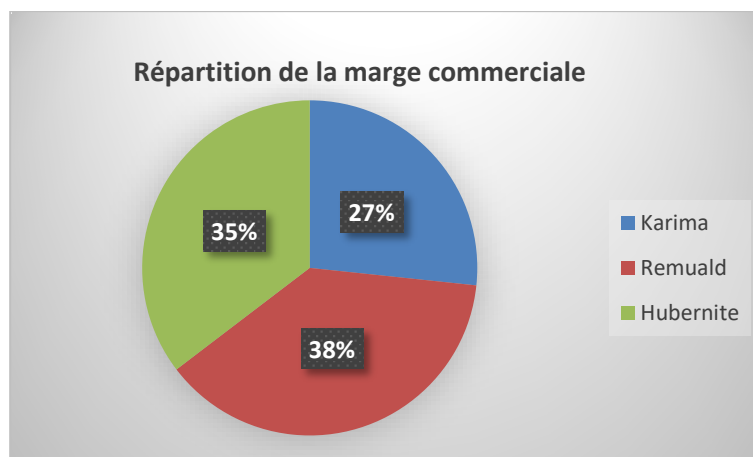
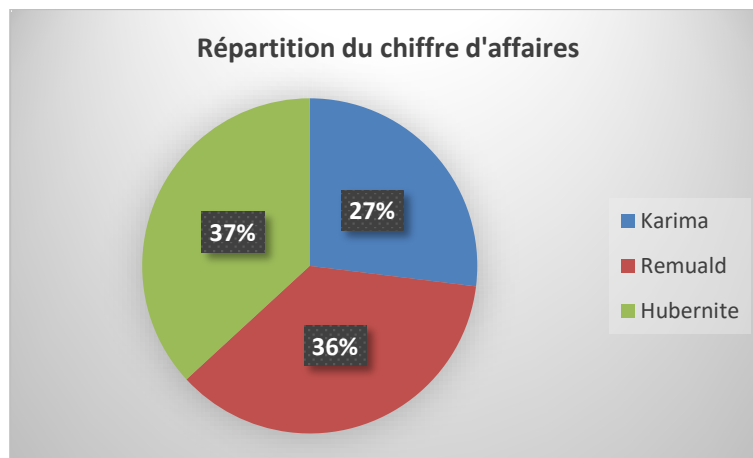
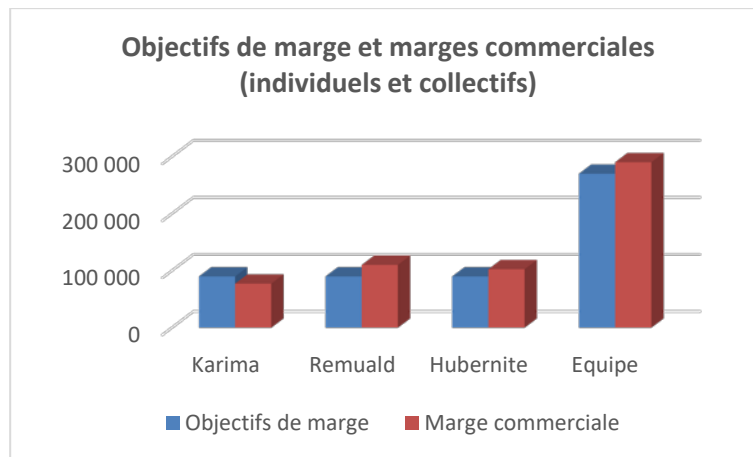
	Objectifs	Karima		Remuald		Hubernite	
		Réalisé	Taux de réalisation	Réalisé	Taux de réalisation	Réalisé	Taux de réalisation
Chiffre d'affaires en €	250 000	212 500	85 %	285 430	114 %	290 450	116 %
Marge commerciale en €	90 000	77 400	86 %	110 200	122 %	102 650	114 %
Taux de marque	36 %	36 %	=	39 %	+ 3 points	35 %	– 1 point
Nombre de visites	45	40	89 %	48	107 %	50	111 %
Nombre de commandes	15	12	80 %	18	120 %	17	113 %
CA/visite	5 556	5 313	96 %	5 946	107 %	5 809	105 %
CA/commande	16 667	17 708	106 %	15 857	95 %	17 085	103 %
Taux de concrétisation	33 %	30 %	– 3 points	38 %	+ 5 points	34 %	+ 1 point

2. Analysez les résultats collectifs et individuels en utilisant les représentations graphiques qui vous semblent pertinentes.

Les résultats de l'équipe sont supérieurs aux objectifs, tant au niveau du chiffre d'affaires, de la marge que du nombre de visites. En ce qui concerne la marge, ils sont d'ailleurs bien supérieurs, grâce à Remuald qui réalise un taux de marque de 39 %.

Pour les résultats individuels, on peut observer que Karima n'atteint pas ses objectifs de chiffre d'affaires, de marge, de nombre de visites et de commandes. On peut donc penser qu'elle a été moins productive que les deux autres vendeurs.





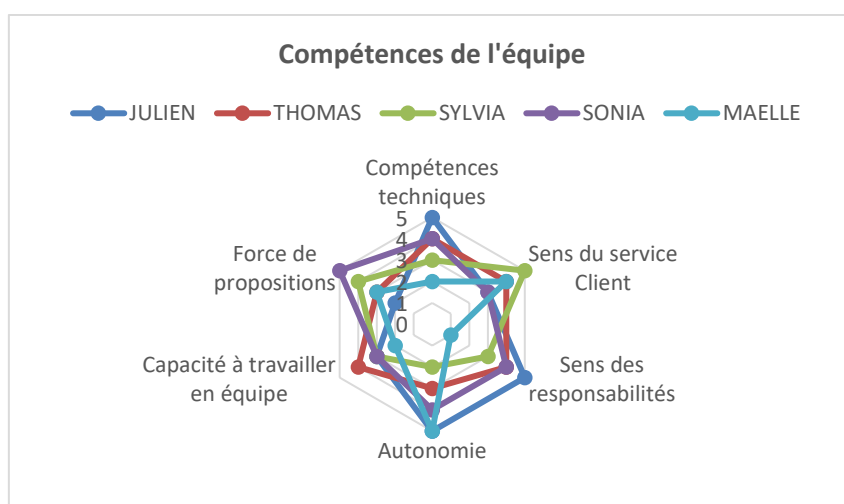
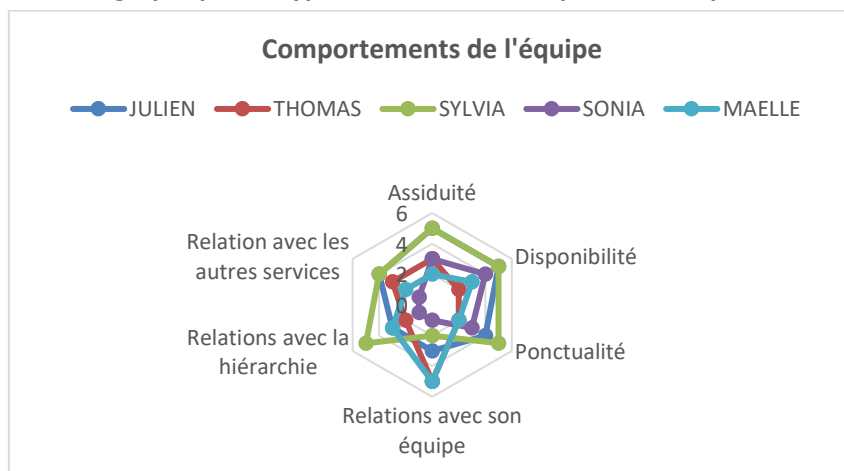
3. Faites des propositions afin d'améliorer les résultats de l'équipe.

Pour améliorer les résultats de l'équipe, il faudrait certainement proposer des primes sur objectifs individuels pour inciter tous les commerciaux à les dépasser.

Pour Karima, une formation sur l'organisation de son activité lui permettrait certainement d'améliorer son nombre de visites et donc d'obtenir un meilleur chiffre d'affaires.

4. Représenter graphiquement les résultats – NIVEAU EXPERTISE (p. 241)

1. À l'aide des évaluations obtenues par les 5 vendeurs de l'équipe, réalisez avec Excel une représentation graphique de type « radar » des comportements puis des compétences.



2. Analysez les compétences de l'équipe et les comportements les plus représentatifs. Proposez un bilan rédigé et illustré par vos graphiques.

En termes de comportements, il semble que Sonia soit la vendeuse pour laquelle il y aurait le plus d'insatisfaction ; en effet, elle a plusieurs indicateurs proches du centre. Sylvia semble avoir de meilleurs résultats, même si sa relation avec l'équipe n'est pas des plus favorables.

Pour les compétences, les résultats sont assez satisfaisants. Maëlle semble avoir plus de points moins satisfaisants que l'ensemble de l'équipe.

En route vers l'épreuve E6

Préparer un entretien d'évaluation (p. 242)

1. Préparez le tableau de bord des résultats de Bruno.

		Objectifs	Réalisé	Taux de réalisation
CRM	Contacts	300	140	46,67 %
BUSINESS	Rendez-vous à venir	3	4	133,33 %
	En cours	3	0	0 %
	Affaires chaudes	5	6	120 %
	Attentes de financement	3	1	33,33 %
	Commandes	18	11	61,11 %

2. Analysez les résultats de Bruno en les comparant aux objectifs fixés pour la période.

Globalement, les résultats de Bruno sont insuffisants par rapport aux objectifs fixés par son responsable.

– Pour les contacts à partir du CRM, il a atteint moins de 50 % de son objectif. Ce sont ces contacts issus du CRM qui vont lui permettre d'obtenir des rendez-vous dans les prochaines semaines.

– Pour ses activités avec les clients, certains points sont très favorables : il obtient plus de rendez-vous que l'objectif fixé et d'affaires chaudes.

Par contre, il ne peut pas compter sur les affaires en cours, il n'obtient que 61 % de commandes et les attentes de financement sont seulement du tiers de l'objectif.

Donc ce ne sont pas des résultats encourageants pour ce commercial.

– Sur les évaluations qualitatives, on observe des retards qui peuvent nuire à son efficacité et il n'obtient que deux évaluations « excellent ». La majorité de ses appréciations est « conforme ».

3. **Expression orale** Présentez à l'oral les points importants que vous devrez aborder lors de l'entretien individuel d'évaluation prévu la semaine prochaine pour faire le bilan du mois.

– Bilan de la période du point de vue du commercial : points forts / points faibles / axes d'amélioration

– Analyse du tableau de bord : écart par rapport aux objectifs

– Interprétation des résultats par le commercial

– Recherche d'explications

– Analyse des résultats des formations

– Analyse des besoins de formation

– Fixations des objectifs pour la prochaine période

– Plan d'actions mis en œuvre

Corrigé du test en ligne – liennathan.fr/5c4h3t

1. Un bon objectif est :

- ☐ Sécurisant Mémemorisable Adapté Rémunérant Total
- ☒ Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporellement défini

2. Les écarts se calculent :

- ☐ Prévision - Réel
- ☒ Réel – Prévisionnel

3. Le taux de réalisation permet de :

- ☒ Mesurer l'écart par rapport à l'objectif
- ☒ Savoir si l'objectif a été atteint
- ☐ Savoir si le chiffre d'affaires a augmenté

4. Le taux de réalisation d'un chiffre d'affaires doit être supérieur à 100 %.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux

5. La productivité se calcule :

- ☐ Moyens mis en œuvre / Résultats obtenus
- ☒ Résultats obtenus / Moyens mis en œuvre

6. Le taux d'évolution du chiffre d'affaires se calcule ainsi :

- ☐ $CA_{N+1} - CA_N / CA_{N+1}$
- ☒ $CA_{N+1} - CA_N / CA_N$

7. Le coaching est une méthode d'évaluation qui :

- ☐ permet au vendeur de réfléchir lui-même sur ses résultats
- ☒ permet un accompagnement du vendeur pour analyser les méthodes mises en œuvre

8. L'assessment center interne est une méthode qui permet d'être évalué par son N+1, par ses collaborateurs et les personnes subalternes.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux

9. La formule de calcul de l'indicateur « panier moyen » est Chiffre d'affaires / Nombre de visites.

- ☐ Vrai
- ☒ Faux, c'est chiffre d'affaires / Nombre de ventes

10. Le taux de validité d'un fichier est Nombre d'adresses utilisables / Nombre d'adresses du fichier.

- ☒ Vrai
- ☐ Faux

Synthèse chapitre 14

Évaluer les performances collectives et individuelles

I. Définir les objectifs collectifs puis individuels

1. Objectifs quantitatifs

Ils sont mesurables et chiffrés en euros (chiffre d'affaires, marge, etc.) ou en quantités (nombre de produits vendus).

2. Objectifs qualitatifs

Ils concernent la qualité de la relation commerciale, la qualité du service client ou le faible taux de retour clients.

II. Mesurer la performance

La performance se mesure avec différents indicateurs évalués en valeur brute ou relative (% , ratios).

1. Les indicateurs d'activité

Ils mesurent l'évolution de l'activité : évolution du chiffre d'affaires, de la marge, des visites, etc.

2. Les indicateurs de productivité ou de performance

Ils mesurent les résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre (ex. : panier moyen = chiffre d'affaires / nombre de ventes).

3. Les indicateurs qualitatifs

Les méthodes utilisées sont le plus souvent des entretiens, l'observation de l'activité, voire les visites mystères.

4. Le tableau de bord

C'est l'outil permettant de suivre l'évolution des résultats et de les comparer avec les objectifs. Il présente pour les différents indicateurs l'objectif, le réalisé, l'écart ($\text{Réalisé} - \text{Objectif}$) ou le taux de réalisation ($\text{Réalisé} / \text{Objectif} \times 100$).

Les taux de réalisation pour le chiffre d'affaires, le nombre de clients, le panier moyen, etc. doivent être supérieurs à 100 % et les plus élevés possible. Les taux de remise, délai de paiement, taux d'annulation doivent au contraire être les plus faibles possible (moins de 100 %).

Les écarts doivent être positifs pour le chiffre d'affaires, le nombre de clients, etc. Cela signifie que les résultats obtenus sont supérieurs aux objectifs. En revanche les écarts doivent être négatifs pour les taux de remise, les délais de paiement ou les taux d'annulation.

5. Les représentations graphiques

Les objectifs et les résultats peuvent aussi être représentés sous forme de graphique (histogramme ou radar) pour faciliter les analyses.

III. Choisir les méthodes d'évaluation

1. Évaluation individuelle

Le responsable hiérarchique analyse les résultats du vendeur. Il discute avec ce dernier lors d'un entretien et tous deux choisissent les actions à mettre en œuvre compte tenu de ces résultats.

2. Autoévaluation

C'est au vendeur d'évaluer ses résultats et d'analyser les actions mises en place pour les obtenir. Il discute ensuite avec son responsable de ces résultats et de l'évaluation de ses compétences.

3. Co-évaluation

C'est une évaluation réalisée par le manager et le vendeur, chacun analysant les résultats avant d'échanger ensemble sur les différents points de vue.

4. 360°

L'évaluation est réalisée par le supérieur hiérarchique, les collaborateurs de même niveau et les personnes placées sous la responsabilité de la personne évaluée.

5. *Assessment management*

Ce sont des mises en situation réelles, des tests qui permettent d'évaluer les compétences.

6. Coaching

Cette méthode d'accompagnement est réalisée avec un coach afin d'analyser les méthodes mises en place et d'en trouver de nouvelles plus efficaces pour améliorer les résultats.

IV. Mener l'entretien d'évaluation professionnelle

1. Phases de l'entretien individuel

L'entretien d'évaluation suit un plan bien défini pour être efficace. Dans une première partie, les résultats sont analysés, ainsi que les points positifs et négatifs de l'année écoulée. Ensuite, les objectifs de l'année suivante sont présentés, justifiés et éventuellement négociés, ainsi que le plan d'action à mettre en œuvre pour les atteindre.

2. La communication lors de l'entretien d'évaluation

Au cours de l'entretien d'évaluation, la communication doit reposer sur l'écoute, l'empathie et les reformulations.

Entraînement à l'épreuve E6

« Deray Meubles » (p. 245-248)

Mission 1 – Analyser les résultats du magasin au cours de l'année N

1. Sélectionnez les indicateurs pertinents (ratios) pour l'analyse des résultats des 6 secteurs de Deray Meubles.

Les ratios à calculer sont les suivants :

- Évolution du chiffre d'affaires de N-1 à N :
$$[(\text{Chiffre d'affaires N} - \text{Chiffre d'affaires N-1}) / \text{Chiffre d'affaires N-1}] \times 100$$
- Taux de contribution du rayon au chiffre d'affaires : $(\text{Chiffre d'affaires N par rayon} / \text{Chiffre d'affaires total}) \times 100$
- Évolution du nombre de tickets de N-1 à N :
$$[(\text{Nombre de tickets N} - \text{Nombre de tickets N-1}) / \text{Nombre de tickets N-1}] \times 100$$
- Panier moyen N : $\text{Chiffre d'affaires N} / \text{Nombre de tickets N}$
- Panier moyen N-1 : $\text{Chiffre d'affaires N-1} / \text{Nombre de tickets N-1}$
- Objectif de marge N : $\text{Objectif de chiffre d'affaires N du rayon} \times \text{Taux de marque du rayon}$
- Marge réalisée en N : $\text{Chiffre d'affaires réalisé par le rayon} \times \text{Taux de marque du rayon}$

2. Présentez dans un tableau les résultats en utilisant ces indicateurs et proposez des actions.

Voir tableau page suivante.

L'évolution du chiffre d'affaires est de 7 % pour l'ensemble du magasin. Mais des disparités sont observées sur les différents rayons. En effet, le chiffre d'affaires baisse pour les canapés-salons-fauteuil de relaxation ainsi que pour les chambres et dressings. Alors que pour les séjours classiques/design, l'augmentation a été de presque 50 %.

En ce qui concerne la marge, l'objectif de 30 % de taux de marque moyen est atteint. C'est le secteur « Séjours classiques / design » qui contribue le plus à la marge du magasin (29 %).

Pour le magasin, des actions sont à envisager pour promouvoir les secteurs « Chambres-dressings » et « Canapés – Salons – Fauteuils de relaxation », dont le chiffre d'affaires baisse :

- actions de communication : publicités pour promouvoir ses deux rayons auprès de la clientèle ;
- actions vers les vendeurs pour les inciter à promouvoir les produits de ces deux rayons car le chiffre d'affaires baisse, mais le nombre d'achats aussi. Ces deux secteurs sont les plus concurrencés. Nicolas Deray pourrait proposer des primes sur objectifs aux vendeurs pour les produits de ces secteurs.

Secteurs	Chiffre d'affaires		Évolution du chiffre d'affaires	Taux de contribution du rayon	Nombre de tickets		Évolution du nombre d'achats	Panier moyen		Taux de marque moyen	Marge N	Taux de contribution à la marge en N
	N	N-1			N	N-1		N	N-1			
Canapés – Salons – Fauteuils de relaxation	374 930	470 350	– 20 %	20 %	248	287	– 14 %	1 512	1 639	25 %	93 732,50	16 %
Séjours classiques / design	532 840	358 290	49 %	28 %	269	249	8 %	1 981	1 439	31 %	165 180,40	29 %
Chambres - dressings	382 420	459 390	– 17 %	20 %	350	432	– 19 %	1 093	1 063	28 %	107 077,60	19 %
Literie	250 420	180 480	39 %	13 %	497	387	28 %	504	466	31 %	77 630,20	14 %
Meubles de complément	247 590	210 340	18 %	13 %	830	790	5 %	298	266	35 %	86 656,50	15 %
Objets de décoration	105 670	93 120	13 %	6 %	730	684	7 %	145	136	40 %	42 268,00	7 %
Total	1 893 870	1 771 970	7 %	100 %	2 924	2 829	3 %	648	626	30 %	572 545,20	100 %

Mission 2 – Analyser les résultats des vendeurs

1. Sélectionnez les indicateurs les plus représentatifs de l'activité des vendeurs.

Les indicateurs les plus représentatifs sont les suivants :

- Taux de réalisation du chiffre d'affaires : $(\text{Chiffre d'affaires réalisé} / \text{Objectif}) \times 100$
- Contribution au chiffre d'affaires : $(\text{Chiffre d'affaires par vendeur} / \text{Chiffre d'affaires total}) \times 100$
- Chiffre d'affaires moyen par jour : $\text{Chiffre d'affaires par vendeur} / \text{Nombre de jours de travail}$
- Panier moyen : $\text{Chiffre d'affaires} / \text{Nombre de tickets}$

2. Réalisez le tableau de bord de l'équipe de vendeurs.

(Remarque : le nombre de tickets pour Sylvia est égal à 330)

Vendeurs	Chiffre d'affaires réalisé en N	Objectif de CA	Taux de réalisation du CA	Contribution au CA	Nombre de jours de travail	CA moyen par jour	Nombre de tickets	Panier moyen	Taux de remise
Sylvia	236 030	250 000	94 %	12 %	158	1 494	330	715	5 %
William	422 510	350 000	121 %	22 %	222	1 903	650	650	2 %
Célia	336 290	350 000	96 %	18 %	215	1 564	545	617	4 %
Jawad	294 170	350 000	84 %	16 %	220	1 337	480	613	6 %
Hassen	243 370	350 000	70 %	13 %	217	1 122	336	724	4 %
Inès	361 500	350 000	103 %	19 %	223	1 621	587	616	3 %
	1 893 870	2 000 000	95 %	100 %	1 255	9 041	2 928	647	4 %
Moyenne					209,17	1 507			

3. Analysez les résultats individuels de chaque vendeur.

Sylvia, qui avait le plus faible objectif de chiffre d'affaires, ne l'a pas atteint. Elle réalise la plus faible contribution au chiffre d'affaires de l'équipe avec 12 %, mais n'a été présente que 158 jours au cours de l'année. Cependant, elle réalise un chiffre d'affaires journalier de 1 494 € et un des meilleurs paniers moyens avec 715 €.

William réalise le meilleur chiffre d'affaires individuel de l'équipe et + 21 % de l'objectif fixé. Il obtient le meilleur chiffre d'affaires par jour de l'équipe, tout en respectant l'objectif de taux de remise.

Célia n'a pas atteint son objectif de chiffre d'affaires. Mais compte tenu du nombre de jours travaillés dans l'année, elle obtient de bons résultats. Son chiffre d'affaires moyen journalier est supérieur à la moyenne. Néanmoins, elle est dans la tranche la plus faible pour le panier moyen et ne respecte pas le taux de remise de 3 %.

Jawad n'atteint pas l'objectif (il est même à – 16 % par rapport à cet objectif), avec seulement 16 % du chiffre d'affaires du magasin alors qu'il a été présent 220 jours. Son chiffre d'affaires moyen est de 1 337 € avec un panier moyen le plus faible de l'équipe. Son taux de remise est le double de l'objectif fixé par le responsable.

Hassen est très loin de l'objectif avec 70 % de réalisation et presque la même contribution au chiffre d'affaires que Sylvia qui n'a été présente que 158 jours. Il a un moins bon chiffre d'affaires moyen, mais réalise un bon panier moyen de 724 €.

Inès réalise la deuxième meilleure contribution au chiffre d'affaires du magasin avec 19 % et dépasse l'objectif annuel (+ 3 %). Elle respecte l'objectif de taux de remise et, très présente, elle obtient un chiffre d'affaires journalier de 1 621 €. Elle pourrait pousser plus la vente car son panier moyen est de 616 €.

Mission 3 – Préparer la réunion de présentation des objectifs de l'année N+1

1. Définissez les objectifs et l'ordre du jour de la réunion.

Les objectifs de la réunion sont :

- la présentation des résultats de l'année N pour l'équipe et individuels ;
- la présentation des objectifs de l'année N+1.

L'ordre du jour de la réunion est « Bilan et perspectives ».

2. Élaborez le plan de déroulement de la réunion.

Le plan de déroulement de la réunion est le suivant :

- Accueil des participants
- Bilan de l'année N (présentation par Nicolas Deray)
- Discussion sur les résultats entre les vendeurs (animation par vous-même, manager adjoint)
- Recueil d'idées pour l'amélioration des résultats de l'année N+1
- Présentation des objectifs de l'année N+1 (par Nicolas Deray)
- Échanges sur les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs (animation par vous-même, manager adjoint)

3. Préparez des arguments pour convaincre l'équipe d'accepter les objectifs pour l'année suivante et la motiver.

Les arguments concerneront :

- le développement de l'activité de Deray Meubles ;
- le développement du chiffre d'affaires ;
- l'augmentation de la part de marché sur la ville ;
- l'augmentation de la part variable des rémunérations.

Mission 4 – Organiser les entretiens individuels et préparer les actions d'accompagnement pour les vendeurs

1. Pour faciliter les entretiens, préparez une grille d'analyse individuelle qui permettra de mener la discussion avec les commerciaux.

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant
Analyse des résultats quantitatifs				
Chiffre d'affaires réalisé au cours de l'année				
Chiffre d'affaires par jour				
Nombre de tickets				
Panier moyen				
Taux de remise				
Nombre de dossiers de crédit				

	Très satisfaisant	Satisfaisant	Insuffisant	Très insuffisant
Analyse des résultats qualitatifs				
Adopte un comportement professionnel face au client				
Se tient informé des évolutions des ventes effectuées par sa structure				
Participe à la promotion des produits/services commercialisés				
Actualise ses connaissances sur les produits et services				
Adapte sa communication au contexte de la relation				
Pose des questions au client pour découvrir ses attentes				
Fait preuve d'empathie envers le client				
Conseille le client sur les prestations les plus adaptées à ses besoins				
Sélectionne les arguments adaptés au client				
Propose des solutions de financement au client				
Réalise l'affichage des prix et leur mise à jour				
Organise la mise en place de son rayon				
Réalise l'animation du rayon				
...				

2. Réalisez le plan de l'entretien à partir des différents thèmes possibles.

- Phase 1 : bilan quantitatif / qualitatif de l'année du vendeur
- Phase 2 : points positifs / points négatifs du point de vue du vendeur
- Phase 3 : perspectives de l'année future pour le vendeur
- Phase 4 : évaluation des besoins de formation

3. Préparez le guide d'entretien d'évaluation pour chaque vendeur.

Sylvia

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Intégration dans l'équipe
- Difficultés rencontrées au cours de cette première période
- Détermination des besoins de formation
- Pousse la vente (panier moyen)

William

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Objectif de CA dépassé (recherche de la cause)
- Difficultés rencontrées
- Argumentation (points forts / points faibles)
- Besoins de formation

Célia

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Objectif de CA non atteint (recherche de la cause)
- Difficultés rencontrées
- Argumentation (taux de remise)
- Pousse la vente (panier moyen)

Jawad

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Objectif de CA non atteint (recherche de la cause)
- Difficultés rencontrées
- Analyse de la qualité de son argumentation (taux de remise élevé)
- Pousse la vente (panier moyen le plus faible)
- Formulation du besoin de formation (sur la vente de produits complémentaires)

Hassen

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Objectif de CA non atteint (recherche de la cause)
- Difficultés rencontrées
- Argumentation (points forts / points faibles)
- Pousse la vente (panier moyen important)
- Besoins de formation

Inès

- Analyse de ses résultats (points positifs / points négatifs)
- Objectif de CA dépassé (recherche de la cause)
- Difficultés rencontrées
- Écoute du client (points forts / points faibles)
- Pousse la vente (panier moyen faible)
- Besoins de formation

4. En fonction des résultats obtenus pendant l'année N, envisagez les actions d'accompagnement que vous proposerez à chaque commercial pour l'année N+1.

Sylvia

Formation en particulier à la négociation prix puisqu'elle accorde plus de remises que souhaité par ses responsables

William

- Participation à un challenge
- Proposition de formation des autres vendeurs

Célia

- Formation à l'argumentation et à la négociation des prix
- Participation à un challenge des vendeurs

Jawad

Compte tenu de ses résultats, il doit être épaulé dans le magasin. Plusieurs solutions sont possibles :

- Accompagnement lors des entretiens. Il pourrait suivre son collègue William pendant plusieurs jours.
- Réalisation de bilans réguliers de ses entretiens (analyse des points forts / points faibles) et discussion avec son responsable

Hassen

- Formation aux produits et à la vente
- Fixation d'objectifs sur le nombre de tickets

Inès

- Participation à un challenge
- Proposition de formation des autres vendeurs
- Formation à l'écoute du client et à l'argumentation

5. Expression orale PRÉSENTEZ À L'ORAL vos réponses aux différentes questions.

Lors de la présentation orale, préparez le plan de votre oral qui vous permettra de recenser les étapes de votre exposé et les documents à présenter.

Exemple de plan d'oral sous forme de tableau :

Les étapes	Documents à présenter
Introduction	
Partie 1 : Analyser les résultats du magasin au cours de l'année N	Tableau des résultats des secteurs du magasin
Partie 2 : Analyser les résultats des vendeurs	Tableau de bord de l'équipe de vendeurs
Partie 3 : Préparer la réunion de présentation des objectifs de l'année N+1	Plan de déroulement de la réunion
Partie 4 : Organiser les entretiens individuels et préparer les actions d'accompagnement pour les vendeurs	Grille d'analyse individuelle
	Plan de l'entretien
	Guide d'entretien d'évaluation
Conclusion	

