

# Communication managériale

CONCEPTS ET METHODES

# Sommaire

- I) Généralités la communication managériale
- II) l'approche du management
- III) la gestion des entretiens

# Missions et rôles du manager

## Missions

- Ordonner
- Déléguer
- Motiver
- Réprimander
- Féliciter

## Rôles

- Conduire le changement
- Piloter
- Recruter
- Évaluer
- Licencier

# Processus de négociation managériale

- I ) Cadrer la situation
  - Prise de contact conviviale
  - Information sur le contexte
  - Présentation de l'objectif commun
  - Proposition d'une méthode
- II) Recueil d'information
  - Échange point de vue respectif
  - Vérification de la compréhension
  - Synthèse globale

# Le processus suite

- III) Prendre position
  - Présentation de son point de vue
  - Recueil des réactions
  - Positionnement des écarts
  - Proposition de solutions
- IV) Fixer des conclusions
  - Prise de décision
  - Vérification de la compréhension
  - Déterminer les suites
  - Fixer les modalités de suivi

# Les différentes étapes d'un entretien

- Ouvrir l'entretien
- Découvrir les attentes
- Identifier en commun les éléments de la situation
- Proposer ou faire proposer des solutions
- Obtenir des réactions
- Prendre une décision relative à la mise en œuvre
- Planifier les suivi
- Clarification objectif fixation de la durée annonce déroulement
- Écoute active questionnement reformulation
- Besoins et motivation définition des impératifs Synthèse
- Vérifier faisabilité
- Verrouiller l'adhésion
- Modalités opératoires (qui quand comment..)
- Mesure de l'efficacité

# Mode de communication et de commandement

- Faire adhérer
- Négocier
- Imposer

# Entretien d'évaluation

- Harmonisation prise de contact
- Exposé des faits
- Prise d'information recherche des causes et des demandes
- Recadrage reformulation
- Préconisations propositions
- Négociation
- Conclusion
- Prise de congé



# Entretien de recrutement

- Accueil
- Présentation de l'entreprise du poste et du profil souhaité
- Étude du cv (approfondie) et discussion sur le poste à pourvoir
- Analyse points forts faible du candidat par rapport au poste
- bilan candidature
- Discussion sur les points restant à régler
- Négociation(salaire primes conditions travail)

# 3. L'ANIMATION DES COMMERCIAUX

- Qu'est-ce qui permet à un vendeur de faire la différence face à un prospect ou un client ?
- C'est parfois les moyens mis à sa disposition et c'est TOUJOURS l'état d'esprit et les
- compétences.
- C'est là où intervient le manager qui a pour mission de faire progresser ses commerciaux pour
- qu'ils atteignent leur plein potentiel et obtiennent ainsi les meilleurs résultats.
- (Le sujet sera ici traité selon la méthode M.E.N.T.O.R. développé par Pascal Debordes.)

# 3.1 M COMME MESURER LE DECALAGE : « QUE SE PASSE-T-IL ? »

- Un des rôles du manager c'est de repérer et de mesurer les décalages entre ce qui est fait et ce
- qui doit être fait pour une performance optimale.
- Les points clés à suivre dans cette démarche sont :
- - Définir clairement les objectifs à atteindre dans le détail.
- - Analyser régulièrement les résultats obtenus à l'aide des différents tableaux de bord.
- - Connaître le niveau de satisfaction des clients.
- - Suivre les difficultés que les vendeurs rencontrent sur le terrain.

# Des bonnes questions à se poser

- - Les vendeurs perçoivent-ils les priorités que je leur ai fixées ?
- - Savent-ils dans le détail ce que j'attends de chacun ?
- - De quelles informations est-ce que je dispose pour mesurer la satisfaction des clients ?
- - Comment mesurer le décalage entre ce qui est fait et ce qui doit être fait ?
- - Comment les vendeurs m'informent-ils des difficultés rencontrées ?
- - De quelle information sur les concurrents ai-je besoin ?
- - Est-ce que je mets suffisamment à profit l'expérience des vendeurs ?

## 3.2 E COMME ECOUTER LE VENDEUR,

- **« Que peut-il et que veut-il faire ? »**
- La différence entre ce qui doit être fait par le vendeur pour assurer la performance optimale sur
- un objectif précis et ce qu'il fait, s'analyse autour de deux facteurs :
  - - La compétence
  - - La motivation

Compétence

++++

+++

++

+

+

-

Peu motivé et très compétent

Très motivé et très compétent

Peu motivé et peu compétent

Très motivé et peu compétent

Motivation

-

-

+

+

+

++

++


++

+++

+++

++++



- 
- L'importance c'est d'identifier, lors d'un entretien par exemple, s'il faut agir sur la compétence,
  - la motivation ou sur les deux pour faire progresser le commercial. Le manager évalue également
  - la perception qu'a le vendeur de sa performance actuelle : a-t-il ou non conscience d'un manque
  - de motivation et/ou de compétence ?

# Les points clé pour favoriser l'échange et l'écoute

- - Développer une écoute active en :
- Favorisant l'échange (questionnement, reformulation, disponibilité, silence...)
- Impliquant le vendeur, (« Auriez vous pu faire autrement ? »)
- Adoptant une attitude positive de compréhension
- - N'attendez pas l'entretien annuel d'évaluation pour échanger mais provoquez des entretiens
- régulièrement.
- - Dans tout entretien de recadrage, d'évaluation et de feed-back de performance, appuyez-vous
- sur des faits et non des opinions.
- - Assurez-vous de bien connaître vos vendeurs : Qui est motivé ? Qui a besoin de développer
- ses compétences ? Qui a envie de progresser... ?



# 3 N COMME NEGOCIER UN PLAN DE PROGRES

Le manager a mesuré la performance de son commercial et constaté un décalage entre les objectifs fixés et la réalité. Il a ensuite écouté le vendeur et obtenu des informations lui permettant d'analyser ce décalage (problème de compétence et/ou de motivation).

Il faut maintenant négocier avec le vendeur un plan de progrès.

Pourquoi négocier ?

La négociation est entendue ici comme le processus permettant à deux entités de conclure un accord qui satisfait leurs intérêts respectifs et établit les engagements réciproques.

# Conclure un accord avec le commercial

L'objectif c'est de faire progresser le vendeur, pas de le sanctionner ou de le contraindre.

L'accord conclut doit satisfaire les attentes des deux partis.

## - Les attentes du manager :

- o Atteindre les objectifs fixés.
- o Etre reconnu par ses vendeurs, ses pairs et sa hiérarchie.
- o Rendre ses vendeurs plus autonomes.

## - Attentes du vendeur :

- o Atteindre ses objectifs.
- o Etre reconnu par ses pairs et sa hiérarchie.
- o Renforcer ses compétences.
- Un objectif bien défini a plus de chance d'être atteint qu'un objectif flou.

### Exemple d'un plan de perfectionnement

<b>Etapas</b>	<b>Actions</b>	<b>Dates</b>	<b>Assistance prévue</b>	<b>Moyens</b>	<b>Résultats attendus</b>

# Quelle action de progrès choisir ?

- Comment le manager va-t-il sélectionner l'action de progression la plus appropriée ?
- Le manager dispose de plusieurs moyens pour renforcer les compétences et/ou la motivation de son vendeur. Il faut tenir compte de plusieurs facteurs :
- - la nature du décalage : compétence et/ou motivation
- - l'autonomie du vendeur, la capacité de fonctionner d'une manière indépendante
- - la disponibilité du manager

# Exemples d'actions appropriées

Disponibilité du manager

Forte

Relative

<b>Accompagnement</b> <b>Formation</b> <b>Entraînement individuel</b> Pour un vendeur peu motivé mais compétent	<b>Accompagnement - Appui</b>  Pour un vendeur motivé et compétent
<b>Entraînement collectif</b> <b>Travail binôme</b> Pour un vendeur peu motivé et peu compétent	<b>Formation</b> <b>Délégation</b> Pour un vendeur motivé mais peu compétent

Relative

Forte

Autonomie

# Mener un entretien pour négocier un objectif de progrès

- 1. Présenter objectivement le décalage entre le réel et ce que vous souhaitez.
- 2. Inciter le vendeur à parler de sa perception de la situation actuel et des pistes
- de progrès possibles.
- 3. S'appuyer sur ce qu'a dit le commercial pour proposer l'objectif de progrès.
- 4. Démontrer que l'objectif est réaliste et définir avec le commercial les actions à
- mettre en oeuvre pour l'atteindre.
- 5. Traiter les questions et les éventuelles objections en sécurisant le vendeur.
- 6. Conclure sur un objectif clair en témoignant la confiance au vendeur.




## 3.4 T COMME TIRER LA COMPETENCE ET MOTIVATION VERS LE HAUT

### • **Pour réussir un entraînement, individuel ou collectif**

- - informez préalablement le/les vendeurs pour le/les motiver et le/les mettre en situation de réussite ;
- - limitez les apports théoriques et privilégiez les mises en situation en suivant une logique séquentielle ; - facilitez les échanges d'expérience ;
- - restez concret et n'hésitez pas à entrer dans le détail...

### **Pour réussir un accompagnement**

- - un accompagnement-appui : définissez un objectif précis, établissez un scénario et mettez
- le vendeur dans une dynamique positive ;
- - un accompagnement-formation : définissez les règles du jeu et sélectionnez un
- «moniteur» compétent et motivé.

- 
- **Pour réussir dans une délégation qui va faire progresser le vendeur**
  - - soyez en mesure de « faire réussir » le vendeur ;
  - - proposez la délégation ;
  - - suivez la délégation.
  - • **Pour réussir la formation**
  - - préparez le vendeur
  - - préparez le suivi du vendeur et la mise en application de la formation.



# 10 bonnes questions à se poser


- 1. Parmi les actions d'accompagnement précitées, quelles sont celles que je n'ai jamais mises en place ?
- 2. Mes vendeurs sont-ils en situation de réussir au début de chaque entraînement ?
- 3. Mes entraînements sont-ils de véritables « simulateurs d'activité » ?
- 4. Au cours des entraînements, mes vendeurs ont-ils l'occasion d'échanger ?
- 5. Comment est-ce que j'appuie mes vendeurs en entretien avec un client ?
- 6. Comment puis-je développer le travail en binôme au sein de mon équipe ?
- 7. Comment l'expérience se transmet-elle au sein de l'équipe ?
- 8. Quelles tâches puis-je déléguer pour faire progresser ?
- 9. Quelle est actuellement mon implication avant et après la formation de mes vendeurs ?
- 10. Qu'est ce que mes vendeurs ont appris jusqu'à présent en travaillant avec moi

## 3.5 O COMME ORGANISER LE SUIVI

- Le manager est intervenu pour amener le vendeur à faire ce qui doit être fait. Son intervention ne
- s'arrête pas là. L'absence du suivi après l'intervention donnerait :
  - - un retour au niveau de compétences antérieur : « chassez le naturel... »
  - - une démotivation si le vendeur réalise que sans appui ou implication du manager, il a
- tort de s'acharner à obtenir de meilleurs résultats ou à modifier ses habitudes.
- Le suivi que le manager met en place permet au vendeur de continuer à progresser et cette
- progression ne manquera pas d'influer positivement sur sa motivation !

## Comment effectuer un tel suivi ? Comment réagir si l'on constate des résultats insuffisants ?

- - Faites un bilan avec le vendeur immédiatement après l'action d'accompagnement
- (formation, travail en binôme...) pour montrer votre implication, évaluer le vendeur en
- situation de réussite ou apporter des réponses aux difficultés qu'il rencontre.
- - Faites un bilan différé pour contrôler les résultats.



# Utilisez éventuellement la technique « DESC » au besoin :

- **D** comme décrire des faits précis
- **E** comme Exprimer un sentiment (pour prendre position de manière assertive et gérer son stress en exprimant clairement ce que l'on ressent...)
- **S** comme faire suggérer ou suggérer des solutions
- **C** comme conclure positivement

# 3.6 R COMME RECONNAITRE LA REUSSITE

- « *Aidez les gens à atteindre leur plein potentiel : surprenez-les à faire du bon travail.* »
  - La motivation ne tient pas seulement aux augmentations de salaires ou aux promotions, loin de là. Elle tient aussi à la satisfaction d'un projet personnel, à la reconnaissance dans le travail quotidien etc.
- Il est essentiel pour le manager de reconnaître les réussites de ses commerciaux.
- - Qu'il s'agisse de la réussite du vendeur :
  - • Le manager analyse précisément avec le vendeur ce qui lui a permis de réussir
  - • Il s'en tient aux félicitations et n'aborde pas d'autres sujets
- - Qu'il s'agisse de la réussite de l'équipe :
  - • Le manager donne aux vendeurs l'occasion de fêter ensemble les succès
  - • Il met l'accent sur la contribution de chaque vendeur à la performance collective.


# 6 bonnes questions à se poser

- 1. Quelle vision ai-je de mon équipe ?
- 2. Quel est le « moteur » de chacun de mes commerciaux ?
- 3. Quel est l'objectif commun qui peut rassembler mes vendeurs ?
- 4. Quand au-je félicité l'un de mes vendeurs la dernière fois ?
- 5. Est-ce que j'interviens plus souvent pour féliciter ou pour dire que ça ne va pas ?
- 6. Comment communiquent-ils entre eux ?



# Processus de négociation

- Cadrer la situation
  - Prise de contact conviviale
  - Information sur le contexte
  - Présentation de l'objectif commun
  - Proposition d'une méthode
- Recueil d'information
  - Échange point de vue respectif
  - Vérification de la compréhension
  - Synthèse globale

- 
- Prendre position
    - Présentation de son point de vue
    - Recueil des réactions
    - Positionnement des écarts
    - Proposition de solutions
  - Fixer des conclusions
    - Prise de décision
    - Vérification de la compréhension
    - Déterminer les suites
    - Fixer les modalités de suivi



# Les différentes étapes d'un entretien

- Ouvrir l'entretien
- Découvrir les attentes
- Identifier en commun les éléments de la situation
- Proposer ou faire proposer des solutions
- Obtenir des réactions
- Prendre une décision relative à la mise en œuvre
- Planifier les suivi
- Clarification objectif fixation de la durée annonce déroulement
- Écoute active questionnement reformulation
- Besoins et motivation définition des impératifs Synthèse
- Vérifier faisabilité
- Verrouiller l'adhésion
- Modalités opératoires (qui quand comment..)
- Mesure de l'efficacité