

Communication managériale

CONCEPTS ET MÉTHODES

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

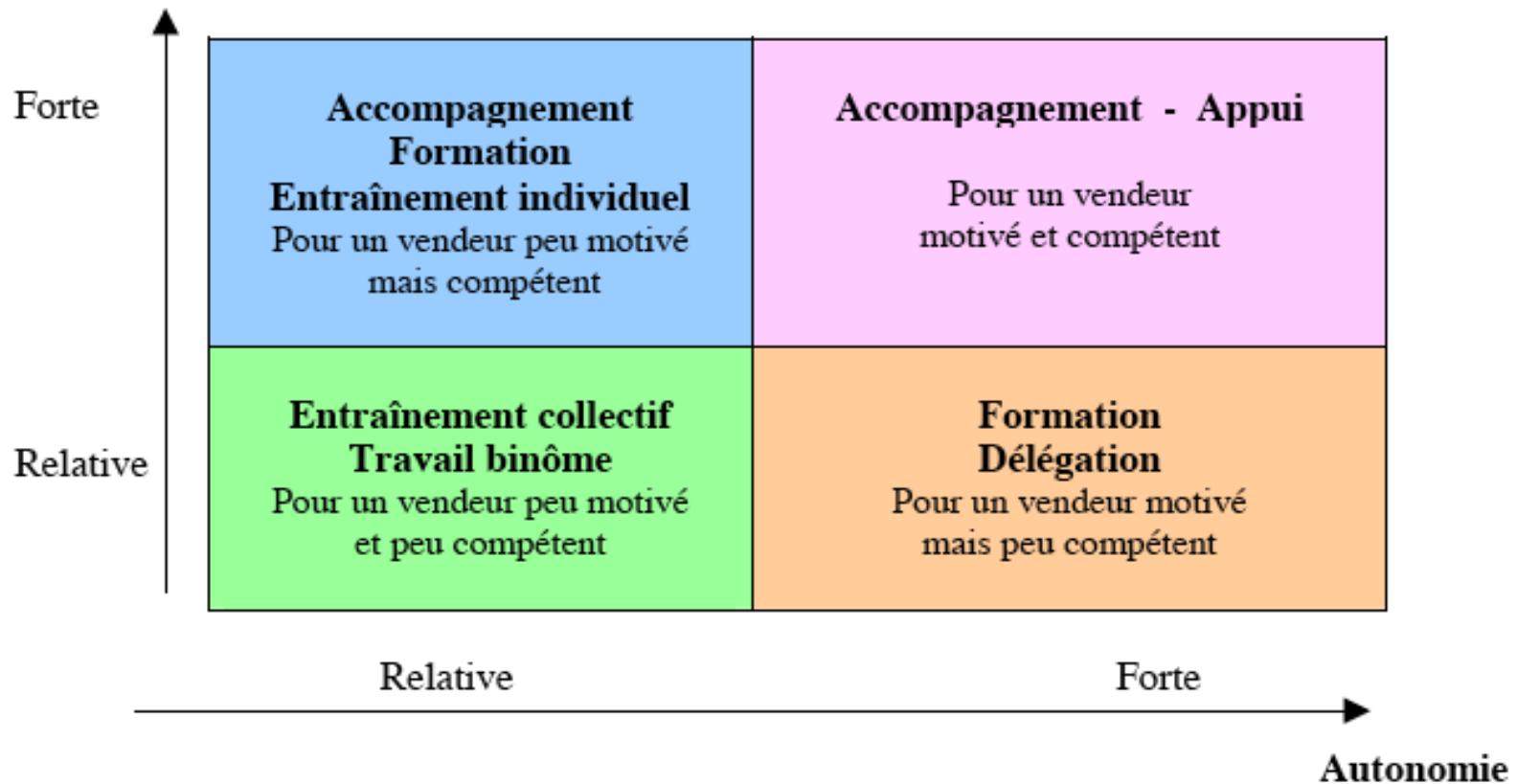
Etapes	Actions	Dates	Assistance prévue	Moyens	Résultats attendus

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



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 suivie 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 manageur, 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 manageur de reconnaître les réussites de ses commerciaux.
- - Qu'il s'agisse de la réussite du vendeur :
 - • Le manageur 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