

# MANAGEMENT EQUIPE COMMERCIALE



Bienvenue



BTS MCO 2

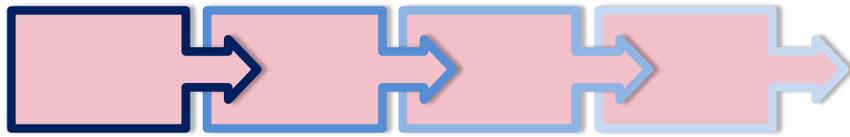
# UNE BONNE COMMUNICATION POUR EVITER LES CONFLITS

**Au sein d'une équipe, la communication est un outil facilitateur**

- résout les problèmes
- apaise les tensions
- évite les conflits
- améliore la collaboration
- favorise les échanges d'idées
- stimule la créativité
- favorise l'innovation



Tenez compte des profils !!!



# COMMENT

## 3 LEVIERS PERSONNELS

### Action auto-centrée :

- Connaître et inhiber ses propres biais, idées préconçues
- Dominer ses réactions négatives ou de rejet
- Savoir rester neutre et bienveillant
- Être capable d'empathie
- Veiller à garder une gestuelle sobre, contrôler son intonation et ses mimiques

### Écoute effective :

- Adopter une attitude physique de disponibilité
- Laisser parler autrui sans l'interrompre
- Respecter les silences et les temps de réflexion
- Percevoir et comprendre le langage corporel
- Regarder la personne dans les yeux sans gêner ou intimider

### Participation :

- donner des signes visuels et verbaux d'intérêt
- Poser des questions ouvertes (éviter oui-non)
- Reformuler et faire des synthèses
- Éviter les blocages par la relance de l'expression
- Garder le focus sur les solutions, plans d'action



Le message vous appartient

Message de départ

Ce que vous voulez dire

Ce que vous dites réellement

1

Ce que les cibles entendent

2

Ce que les cibles comprennent

3

Ce que les cibles retiennent

4

Ce que les cibles restituent

5

Message d'arrivée

Le message ne vous appartient plus

déperdition

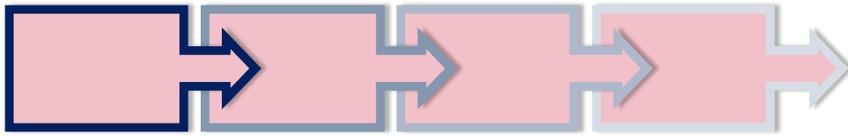
# Leviers pour atténuer la déperdition

Clarté du propos

Conditions de réception  
(calme, silence)

Tenir compte du cadre des cibles  
(valeurs, intentions)

Eviter la sursollicitation, l'infobésité

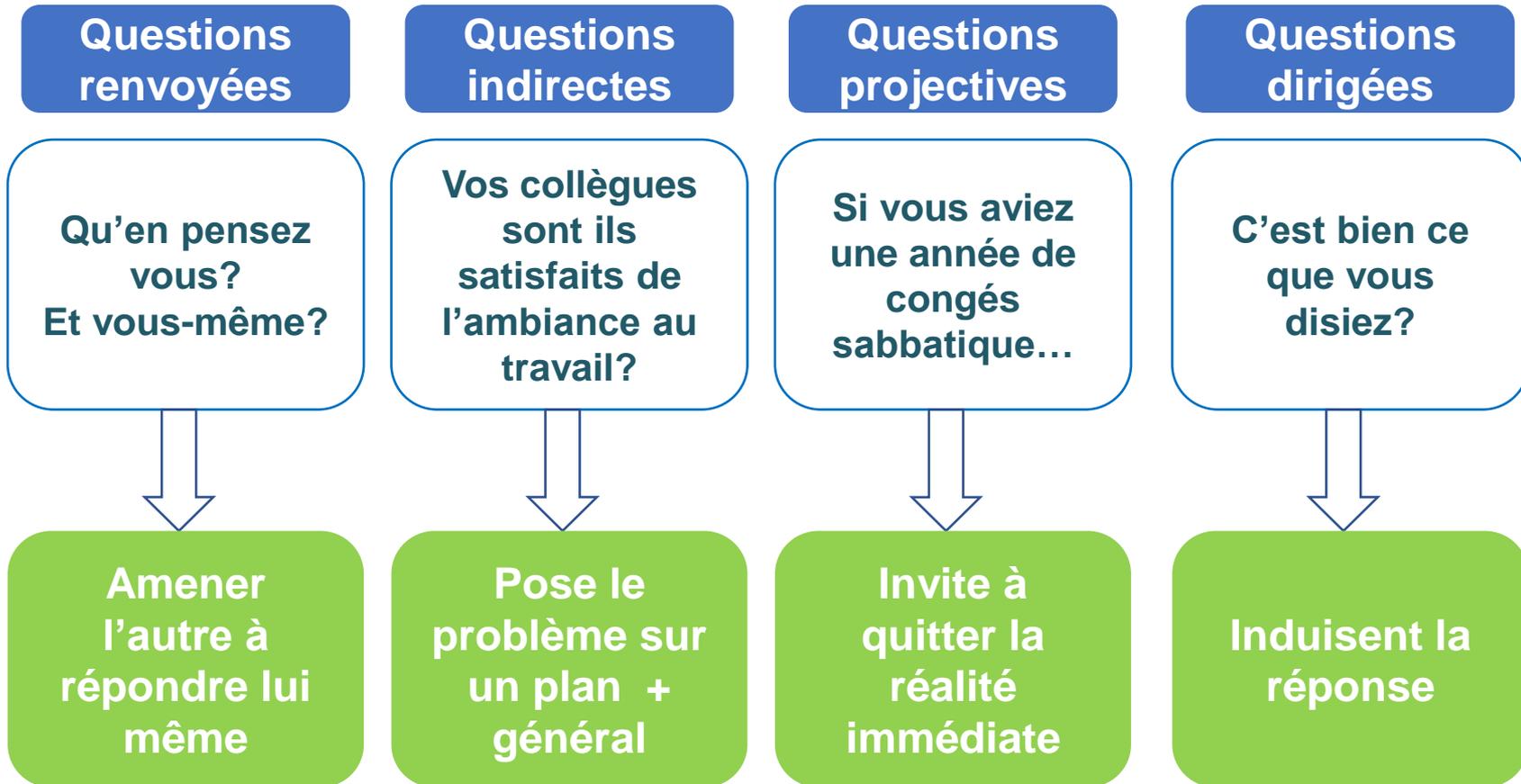


## CLARIFICATION

- Recherche d'une parfaite compréhension
- on questionne pour faire préciser les zones obscures du discours
- on utilise différents types de questions



# LE QUESTIONNEMENT





# LE QUESTIONNEMENT

**Questions  
interro négative**

**Vous n'avez  
plus rien à me  
dire ?**

**Orienté la  
réponse.  
Formulation à  
éviter**

**Questions  
ouvertes**

**Comment s'est  
passé ce  
dernier stage ?**

**Mode  
exploratoire  
facilite le  
dialogues**

**Questions  
fermées**

**Cela vous  
convient il ?**

**Appelle une  
réponse  
précise**

**Questions  
alternatives**

**Pensez vous  
commander au  
colis ou à la  
palette ?**

**Orienté vers  
un choix  
restreint**



# LE QUESTIONNEMENT

## Questions choix multiples

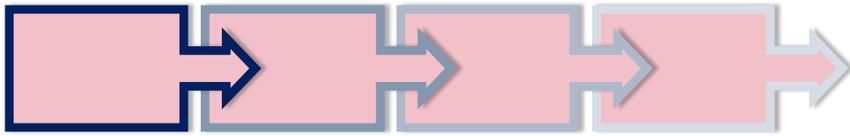
D'après vous le  
problème est :  
mauvaise  
organisation  
?temps ?  
Argent?

Permet de  
tester  
plusieurs  
hypothèses

## Questions directes

Combien  
achetez vous  
Aimez vous..?

Demande une  
réponse  
immédiate  
,oblige  
prendre  
position



➤ **Question fermée**

« Es-tu en colère contre moi? »

➤ **Question alternative**

« Tu es en colère contre moi ou tu es préoccupé par quelque chose d'autre? »

➤ **Question semi ouverte**

« Pourquoi tu es en colère contre moi ? »

➤ **Question ouverte**

« Dis moi ce qui ne va pas »



# LA REFORMULATION

## La reformulation reflet ( paraphraser )

- « si je vous ai bien compris... »

## La reformulation résumé ( traduire )

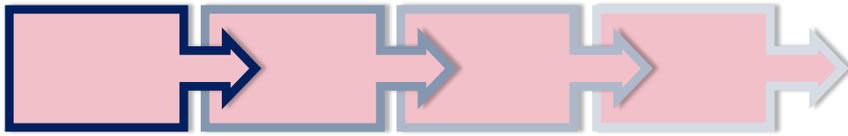
- « vous souhaitez donc...et...et... »

## La reformulation recentrage ( clarifier )

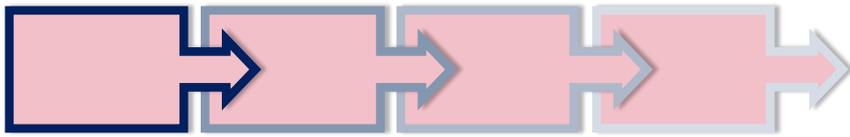
- « pour vous l'essentiel... »

## La reformulation écho ( compléter )

- consiste à reprendre son mot clé



- Permet de valider l'information transmise
- on s'assure que l'on a bien compris
- différents types de reformulation possible



A-t-on bien  
compris ?

## ➤ Reformulation synthèse

« **Virginie m'a fait exploser quand elle a dit qu'elle ne voulait pas participer au groupe de projet !!!** »

« **Si j'ai bien compris tu es très en colère contre Virginie à cause de son refus? »** »

## ➤ Reformulation clarification

« **De toute façon travailler avec Claire ce n'est pas possible !!!** »

« **Tu penses que Claire ne peut pas travailler sur ce projet parce qu'elle est incompétente ou à cause de son caractère individualiste ?** »

On fait  
préciser la  
pensée



**COMMUNIQUER**

**INFORMER**

*Tout le monde*

**EXPLIQUER**

*Transparence/connaitre le pourquoi*

**IMPLIQUER**

*Donner les moyens ,les outils*

**STIMULER**

*Informer avancement,s'exprimer*

**VALORISER**

*Efforts et engagement, remercier*



# Les avantages d'une communication réussie

La communication est un facteur essentiel au bon fonctionnement d'une équipe et par conséquent, à la réussite d'un projet.

Les non-dits ou les incompréhensions peuvent avoir un impact négatif sur le projet ainsi que sur les relations entre les membres de l'équipe car ils génèrent frustration et mécontentement.

**80 % des problèmes de management sont liés à des problèmes d'absence ou de mauvaise communication** au sein de l'équipe.

**Sujets sensibles** : temps de présence, objectifs, rémunération, systèmes d'évaluation individuelle

Communiquer signifie transmettre des informations ou des consignes à quelqu'un d'une façon claire et précise, en s'assurant que le message est le même pour les deux parties.



# la communication du manager

## P R I N C I P E S

### faire tomber les barrières relationnelles:

- ✓ Celles inutiles
- ✓ tout en conservant autorité

### communiquer à plusieurs niveaux :

- ✓ supports écrits (livret d'accueil, affichage, règlement intérieur, procédures et instructions techniques, fiches de mission...)
- ✓ réunions, (sans abus),
- ✓ entretiens individuels réguliers informels et/ou formalisés

### donner une culture économique de base à l'équipe :

- ✓ association des collaborateurs à certaines réflexions de fond sur l'avenir de l'entreprise ou prises de décisions
- ✓ affichage indicateurs simples (évolution du CA et des principales charges de l'entreprise...)
- ✓ multiplication des occasions de contacts entre collaborateurs



## 1. Humaniser la communication...

- Outils com = contact humain est laissé de côté. Certains préfèrent envoyer un email plutôt que de marcher vers un collègue pour parler.....
- Encourager les employés à prendre un café ensemble ou s'installer dans une salle de réunion pour s'organiser = beaucoup + productif qu'une suite de messages virtuels.
- Se réunir en face à face renforce la cohésion entre votre équipe.

## 2. ... sans oublier la technologie

Petite question ou la demande d'un document peut faire l'objet d'un email.

## 3. Organiser des réunions utiles

- Passer du temps ensemble rapproche les membres de l'équipe et aide à trouver des intérêts communs.
- Réunion = se connaître et communiquer . Développe les liens
- Occasion pour comprendre la motivation de chacun, ce qui rendra la communication beaucoup + facile.



## 4. Sortir entre collègues

Intensifier les liens entre les membres de l'équipe et améliorer la communication

- déjeuners ensemble
- rencontres autour d'une bière après le travail
- après-midi d'activité sportive

Ces moments renforcent la complicité entre les collaborateurs, ce qui aura forcément une répercussion positive sur leur travail d'équipe.

## 5. Encourager le respect et l'honnêteté

L'amélioration de la communication exige un engagement réel de toute l'équipe. Vous devez instaurer une culture d'entreprise qui favorise le respect et l'honnêteté.

Lorsqu'il y a un souci, les employés doivent pouvoir s'exprimer, partager leurs commentaires et surtout être écoutés.

Si vous envoyez un email ou que vous vous servez de tout autre outil technologique, prenez le temps de relire vos messages pour vérifier la tonalité. Les pensées peuvent se manifester différemment dans le texte que dans la vie réelle.



# SAVOIR COMMUNIQUER EN TANT QUE MANAGER

*En parallèle de son rôle d'animation, le manager se doit de communiquer. Il s'agit d'une mission à part entière*



# Communication managériale - Définition

*interactions entre le management de l'entreprise et l'organisation. Plus spécifiquement entre le manager et son équipe.*

Le manager est en charge de:

- transmettre les infos et directives de la hiérarchie
- appuyer **la communication interne**
- distiller les messages liés à son management
- obtenir l'engagement équipe

Elle repose sur des compétences spécifiques permettant pour un manager de transmettre un message avec efficacité ."

## Quels sont les enjeux de la communication managériale ?

La communication est la base de toute relation, quelle qu'elle soit.

L'Humain ne peut pas ne pas communiquer.

Interagir avec autrui fait partie de son fonctionnement primaire.

Quoi communiquer ? Quand ? A qui ? Ces questions trouveront une réponse dans la cohérence des actions engagées



# Une bonne communication managériale aura ainsi pour but de :

- **informer** ses collaborateurs, échanger, dialoguer
- **maintenir le lien** entre les différentes strates de l'entreprise (top management, managers intermédiaires, managers de proximité , collaborateurs...)
- **partager des informations entre les différents services** , participer à l'esprit de l'entreprise et renforcer l'appartenance à une seule et même organisation, œuvrer pour l'intelligence collective, la coopération et l'innovation,
- **relayer , partager** la culture, les valeurs, la stratégie de l'entreprise,
- **mener les transformations au succès** en donnant du sens aux missions et tâches confiées,
- **définir clairement et précisément les tâches** pour une meilleure efficacité, notamment via la définition d'objectifs SMART ,
- **ramener l'humain au cœur de l'entreprise** ,
- **instaurer un climat de confiance** et une bonne **cohésion d'équipe** ,
- **motiver** efficacement, inspirer, impliquer, encourager, féliciter...



# Comment le manager communique-t-il ?

La communication managériale opère aujourd'hui sous 3 axes :

- **descendante** : du manager vers ses collaborateurs
- **ascendante** : du manager vers sa hiérarchie
- **transversale** : du manager vers les autres managers/services de l'organisation



# Compétences requises

Le manager doit être capable de mobiliser un certain nombre d'aptitudes et qualité pour communiquer efficacement avec son équipe.

## Écoute active

Pour être écouté et entendu, il faut avant tout savoir écouter l'autre attentivement et de façon non directive afin que l'autre s'exprime en toute liberté, sans crainte de jugement hâtif et sans pression.

Écouter activement, c'est savoir décoder le langage non verbal et adapter sa communication, entendre au-delà des mots exprimés. Une compétence essentielle lorsque l'on est amené à guider l'Humain.

## Capacité à communiquer avec autrui

- Être à l'aise avec autrui ou en public
- oser prendre la parole
- savoir dire non
- connaître les différents types de personnalités
- savoir les identifier pour adapter sa communication
- trouver les mots adéquats
- trouver le bon moment pour exprimer ce que l'on a à transmettre



## Intelligence émotionnelle et empathie

Reconnaître, contrôler et utiliser ses émotions à bon escient pour une communication et des relations plus fluides

Avoir pleinement conscience de ce que l'autre peut ressentir permet au manager de s'adapter en toute situation.

L'empathie, quant à elle, permet d'instaurer un réel climat de confiance et d'authenticité indispensable à un management humain.



# Quels supports ?

La communication peut être écrite ou orale, s'adresser à un ou plusieurs destinataires, être plus ou moins formelle, de nature organisationnelle (définition des tâches/objectifs, évaluations, etc.) ou interpersonnelle (échanges sans référence aux différents postes/niveaux hiérarchiques : discussions entre collègues, etc.).

Le manager veillera ainsi à adapter son support en fonction des objectifs du message, des circonstances dans lesquelles celui-ci est transmis, des personnalités/fonctions de son/ses interlocuteur.s.

- **Mails** : pour transmettre des informations/documents nécessaires à la bonne réalisation des tâches (convocation à un brief, partage de l'ordre du jour d'une réunion quelconque, chiffres et données, etc.).
- **Courriers** : réservés principalement à des fins très cadrées légalement (réorganisation, mutation, augmentation, ruptures conventionnelles, licenciement, rappel à l'ordre et autres sanctions...).
- **Téléphone** : pour obtenir des informations plus rapidement que par mail, transmettre une donnée importante et urgente...



- **RSE, intranet, réseaux sociaux** : pour échanger des documents, informations, supports de formation, etc. Attention toutefois à bien cadrer leur utilisation afin d'éviter dérapages, addiction, sur-utilisation...
- **Réunions collectives** : briefings matinaux, séances pour réfléchir, avancer, faire le point sur les projets à venir ou en cours, séminaires, etc.
- **Réunions individuelles** : entretiens annuels , feedbacks individuels, etc.
- **Feedbacks constructifs** : pour motiver et encourager, rectifier le tir le cas échéant, mais aussi pour recevoir un feedback de la part des collaborateurs.
- **Sessions de teambuilding** : pour faire émerger les vraies personnalités de chacun, doper le sentiment d'appartenance à l'équipe, renforcer la cohésion, favoriser la coopération et l'intelligence collective.
- **Rencontres informelles** : pour souder le groupe, apprendre à mieux connaître ses collaborateurs et collègues...



# Quel rythme ?

Il est délicat de définir un rythme particulier pour une communication managériale optimale. Selon l'activité, la taille de l'organisation/l'entreprise, la dispersion géographique des collaborateurs, le rythme des échanges peut grandement différer.

Il est toutefois important de communiquer régulièrement.

## quotidien

Manager et collaborateurs se réunissent.

Objectif : lancer la journée et faire un rapide point sur les tâches, missions et projets

*Par exemple, chaque membre de l'équipe est invité à dire ce qu'il a fait la veille, les objectifs qu'il a atteints, les projets sur lesquels il va travailler au cours de la journée, les difficultés éventuelles qu'il rencontre.*

Ces entrevues ( ou briefs ) relativement informelles se tiennent généralement debout, toujours à la même heure. Chaque collaborateur a environ 1 minute pour dire ce qu'il a à dire. Ce peut également être l'occasion pour le manager de motiver ses troupes via une anecdote, une pensée positive...



## hebdomadaire -

Manager et collaborateurs se retrouvent.

Objectif : faire un point plus précis sur les avancées (définir au préalable les indicateurs qui seront utilisés), fixer les échéances et objectifs de la semaine à venir.

L'idée est d'impliquer les collaborateurs dans certaines décisions stratégiques afin de donner du sens aux missions. Dans l'idéal, ces rendez-vous hebdomadaires relativement formels se feront assis autour d'une table et dureront 1h-2h maximum. Ils réunissent tous les membres de l'équipe.

## mensuel

Manager et collaborateurs impliqués se retrouvent.

Objectif : faire un point plus formel sur les avancées du mois et définir les objectifs du mois à venir, mettre à jour les indicateurs, modifier les plannings et échéances projet, le cas échéant. Il peut également être question de faire le point sur les éventuelles formations/coaching en cours.

Ces rendez-vous se feront de préférence le matin afin d'en maximiser l'efficacité et dureront 1 à 2h. Il n'est pas obligatoire de convoquer tous les membres de l'équipe. Le manager fera selon le mode de fonctionnement de l'équipe et les pratiques de l'entreprise.



## annuel -

Manager et collaborateurs individuellement se rencontrent ou bien toute l'équipe/l'entreprise se réunit.

Objectif : entretiens annuels d'évaluation pour le manager et chacun de ses collaborateurs, séminaire d'entreprise, session teambuilding, événements ...

Les séminaires, sessions de cohésion d'équipe et autres événements annuels se font in situ ou à l'extérieur et regroupent tous les membres de l'équipe, tous les salariés, etc. selon le contexte.

## Les avantages d'une bonne communication au sein de l'équipe :

- ✓ Maintien des bonnes relations au sein de l'équipe
- ✓ Augmentation de la motivation
- ✓ Apparition de l'esprit d'équipe
- ✓ Augmentation de l'engagement et de l'implication des salariés
- ✓ Meilleure coordination entre les membres de l'équipe
- ✓ Compréhension du projet dans sa globalité
- ✓ Partage d'idées, développement de l'esprit d'innovation et de la créativité de l'équipe
- ✓ Création d'un climat de confiance et sentiment de loyauté au sein de l'équipe
- ✓ Diminution du turnover des collaborateurs



# BONNES PRATIQUES



## 1) Laissez votre porte ouverte

Faire partie d'une équipe signifie travailler ensemble.

Si chacun se cache dans son bureau et ferme la porte, cela n'encourage pas la communication et l'esprit d'équipe, mais à l'inverse, cultive le secret et peut créer des tensions.

Une porte close peut être considérée comme un obstacle pour certains qui n'oseront alors pas vous déranger

## 2) Clarifiez les rôles et les missions

Expliquer clairement rôles et responsabilités de chacun des membres de l'équipe.

- Qu'attendez-vous d'eux ?
- Que doivent-ils faire et dans quels délais ?

Un collaborateur ne peut pas correctement exécuter son travail si les instructions qu'il a reçues ne sont pas compréhensibles, claires et précises



**Pour une vision globale des rôles et des responsabilités de chacun, vous pouvez utiliser la matrice RACI dont les lettres signifient :**

- **R pour *Responsible***, c'est-à-dire la personne qui réalise la tâche.
- **A pour *Accountable***, c'est-à-dire la personne qui supervise et prend les décisions.
- **C pour *Consulted*** : personne experte que l'on consulte pour avoir des conseils.
- **I pour *Informed***, c'est-à-dire la personne qui doit être informée de l'avancement de la tâche et du projet (comme le client, par exemple).



### 3) Développez l'esprit d'équipe

Une équipe dont les membres se connaissent et s'entendent bien communiquera automatiquement mieux.

#### **esprit d'équipe**

- Sentiment appartenance
- Sentiment implication

(dejeuner, team building, activités sociales, etc)

### 4) Prenez le café ensemble

Ex pause café à heure fixe pour toute l'équipe. Occasion idéale de discuter informel, se détendre et d'apprendre à mieux se connaître.

Une solution à un problème ou une nouvelle idée peut aussi apparaître lors de ces moments de détente car **sans la pression des réunions plus formelles, les collaborateurs sont+créatifs et force de propositions.**



## 5) Entretien annuel

- le bilan du travail accompli pendant l'année
- ce dont vous êtes satisfait et ce sur quoi il doit s'améliorer
- fixer les nouveaux objectifs pour l'année à venir

**Profiter de cette occasion pour féliciter les collaborateurs pour les efforts fournis et le travail réalisé. ( facteur de motivation )**

La reconnaissance est très importante pour se sentir bien au sein d'une équipe et d'une entreprise.

## 6) Utiliser les bons outils

- logiciel de gestion favorise la communication
- messagerie instantanée
- rester connecté
- Tableaux de bord
- Reporting

**L'utilisation du logiciel de gestion de projet permet une meilleure communication, un gain de temps et une productivité accrue**