

ANIMATION EQUIPE (SUITE) GESTION DES CONFLITS

MANAGEMENT EQUIPE
COMMERCIALE

Bienvenue



BTS MCO 2





2. AUTRES TECHNIQUES DE STIMULATION

Stimuler c'est utiliser des techniques pour orienter les efforts en vue d'obtenir une récompense exceptionnelle.

- **Objectif smart**
- **Un timing**

**LANCER
UN
PRODUIT**

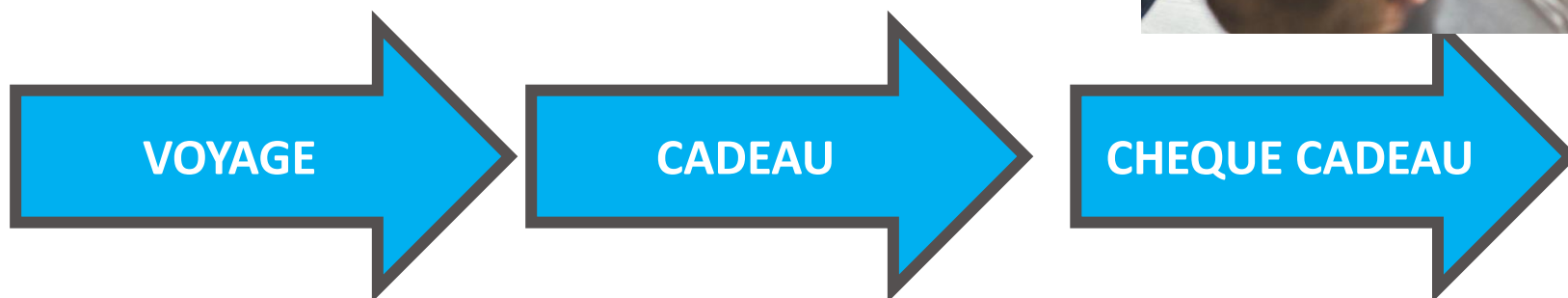
**RELANCER
UNE
GAMME**

**GONFLER
DES
VOLUMES**

**BOOSTER
LE CA**

A.LE CHALLENGE

- ✓ Opération ponctuelle
- ✓ Récompenser le vendeur réalisant l'objectif
- ✓ Collectif ou individuel (ou les deux)
- ✓ Effort ++ sur une période
- ✓ Impliquer le plus grand nombre
- ✓ Tout le monde peut gagner : des paliers possibles





Pourquoi mettre en place un tel dispositif ?

Organiser un challenge commercial revêt plusieurs objectifs, d'ordres différents :

- ❖ **Commercial** - développement du nombre de prospects à fort potentiel, fidélisation des clients courants, augmentation des ventes chez les grands comptes... Cet outil contribue à orienter finement l'équipe commerciale vers l'atteinte d'objectifs commerciaux précis.
- ❖ **Marketing** - promouvoir un nouveau produit/service - via le plan de lancement, développer un segment ou une cible particulière...
- ❖ **Management commercial** - (re)mobiliser son équipe de commerciaux : il donne un coup de boost au dynamisme des forces co. Il accroît la motivation des vendeurs, les aide à rompre avec la routine.
- ❖ **Esprit d'équipe** - complémentaire [au team building](#) , les challenges collectifs contribuent à forger un esprit d'équipe, [une cohésion du groupe](#) à travers des thématiques fédératrices.



Fixer un objectif cohérent

L'objectif ultime doit s'inscrire dans la stratégie commerciale de l'entreprise.

Choisir la population participant

le choix des participants doit être le plus large possible

Déterminer la durée du challenge

la durée du concours doit rester courte pour maintenir les commerciaux sous-tension.

Choisir une thématique innovante

la thématique doit être originale et stimulante . Pas question de reconduire chaque année le même challenge.

Organiser une mécanique efficace

La mécanique doit rester facile à comprendre et à mettre en oeuvre .

La simplicité est un ingrédient central d'un challenge commercial performant.

Construire un dispositif qui permet de récompenser un grand nombre de participants.

Opter pour des dotations attractives

Il est forcément déterminant de choisir des incentives stimulantes. Qu'est-ce qui motive les commerciaux de l'entreprise ? Voyages, cadeaux..

Lancer le challenge

La présentation du dispositif est à soigner particulièrement . L'idéal étant d'organiser un véritable événement pour lancer le dispositif



Animer pour maintenir l'équipe de vente impliquée

L'animation n'est pas à négliger.

Elle est même à **prendre très au sérieux dès la conception du challenge**

Il existe aujourd'hui de nombreux outils digitaux permettant de maintenir en haleine l'ensemble de la force de vente.

Clôturer un challenge de manière constructive

L'après est toujours important. Il permet de capitaliser sur les résultats obtenus pour obtenir plus d'efficacité et d'engagement pour les prochains challenges.

Les commerciaux doivent tous avoir bien compris les « règles du jeu », les objectifs à atteindre et les moyens d’y parvenir, sans quoi vous provoquerez probablement un terrible sentiment d’injustice.





B.LE CONCOURS

- ✓ Récompense les meilleurs résultats (nbre restreint de gagnants)
- ✓ Avantage : forte incitation à décrocher objectif
- ✓ Inconvénient : démotiver si peu de place à la gagne
- ✓ On peut faire gagner une équipe

C.LA RECOMPENSE

- ✓ Doit avoir de la valeur pour faire rêver
- ✓ Somme d'argent
- ✓ Bon achat chèque cadeau
- ✓ Un voyage collectif ou individuel
- ✓ Un smartphone, une télé ...



PRINCIPES ORGANISATION CONCOURS

Étape	Description
Définir les objectifs de l'opération	L'opération de stimulation a généralement pour objectif d'augmenter le chiffre d'affaires sur un produit ou une famille de produits. Il peut s'agir également de motiver les vendeurs, de créer un esprit de compétition...
Identifier les participants	À qui s'adresse le concours ou le challenge ? Le manager choisit qui participera au concours : les individus (vendeurs) ou l'entité (agence, concession...).
Planifier la date et la durée de l'opération	Il faut choisir la date et définir sur combien de temps se déroulera l'opération. Pour la date, il faut prendre en considération la saisonnalité des ventes, les périodes de lancement de nouveautés...
Définir les règles de l'opération	Le manager doit déterminer de manière claire et précise sur quoi portera l'opération de stimulation et comment les participants seront récompensés. S'agit-il de récompenser le meilleur vendeur sur une période ? De récompenser tous les vendeurs qui réaliseront un chiffre d'affaires sur un produit donné ?...
Choisir les récompenses	Les récompenses doivent être suffisamment importantes pour donner envie aux vendeurs de participer à l'opération et de se dépasser.
Informers les vendeurs	Une réunion d'information et/ou de lancement du concours ou du challenge permet d'informer l'équipe. Elle peut être organisée de manière traditionnelle au sein de l'unité commerciale ou lors d'une réunion hors entreprise sous forme de séminaire.
Annoncer les résultats	Le manager doit prévoir un moyen de communication afin d'annoncer les résultats de l'opération de stimulation. Il peut choisir, par exemple, d'organiser une réunion ou un événement pour dévoiler les noms des gagnants et leur offrir leurs récompenses.



A SAVOIR

Article L242-1 du code de la sécurité sociale : « sont considérées comme rémunérations toutes les sommes versées à un salarié en contrepartie ou à l'occasion de leur travail (indemnités, primes et tous autres avantages en argent ou en nature)

Les récompenses lors d'une stimulation sont donc soumises à des cotisations sociales au même titre qu'un salaire



ANIMER SON EQUIPE





Le rôle du manager moderne

Comme dans le sport il va définir le plan de jeu et les positions de chacun des joueurs sur le terrain.



RAPPEL

Le rôle du manager

1^{ère} clé = Se doit de connaître le cadre et le champ d'action des différentes missions

A. Organiser sa force de vente **répartir au mieux cette équipe.**

- le secteur géographique
- les compétences de chaque membre équipe
- leur expérience
- leurs affinités
- leur portefeuille client : grands compte , typologie des clients
- vos objectifs
- le contexte

Fournir les outils nécessaires pour assurer leurs tâches : téléphone, ordinateur, tablette, véhicule, intranet, CRM, aide à la vente, gestion du pipeline, processus d'alignement avec le marketing, tableaux de bords et KPI...



B) Rôle de stratégie et de gestionnaire du manager

- Définir des objectifs
- Définir **plan d'action pour les atteindre**
- **Analyser** des résultats
- **Reporting** aux équipes et direction
- **Actions correctives**
- Gestion **incentives** et **système de rémunération** efficace
- **Former** les équipes
- **Accompagner votre équipe**, les motiver, les stimuler
- instaurer un **esprit d'équipe**, un climat favorable,
- une dynamique de **transmission des informations**,
- **Entraide** au sein de vos équipes,
- **Gérer et/ou désamorcer les conflits** internes qui peuvent survenir.



Motiver équipes

A. Comprendre les besoins de votre équipe

Tout individu répond à un appel intrinsèque qui le pousse à agir ou non : **la motivation**

Motivation importante qui motive généralement l'ensemble de vos commerciaux : **la rémunération.**

B. Animer votre équipe commerciale

- ✓ **maintenir l'intérêt et la motivation équipe vis à vis de leur métier et de l'entreprise**
- ✓ **entretenir et attiser la flamme qui les incitera à vendre mieux et davantage**

2 catégories :

les actions de fond = entretenir la motivation à long terme
(gagner le championnat)

les actions ponctuelles = atteindre un objectif à court terme
(gagner le prochain match).

Un bon manager sera alors capable de recourir à ces 2 leviers efficacement.

3. Faire preuve de leadership

Exercer une influence positive sur vos équipes.

- être capable de décider pour un groupe tout en respectant les besoins, le rôle et et le travail de ses collaborateurs.
- être capable de tirer le meilleur de ses hommes.
- Être capable par sa présence, de renforcer le lien et l'esprit d'équipe.
- Savoir comment, quand et à qui annoncer les choses pour faire avancer le groupe vers un objectif commun.

Un leader charismatique est capable de créer une émulation, de transcender ses hommes, de rebooster, de donner à ses hommes l'impression de faire partie d'un tout qui les dépasse et pour lequel ils ont envie d'oeuvrer quel qu'en soit le prix.





4. Maîtriser l'information

- Etre en mesure d'avoir les bonnes informations au bon moment pour prendre les bonnes décisions.
- Etre en mesure **d'identifier les problématiques de vos équipes mais aussi et surtout de vos clients**

Devoir de collecte de l'information.

- CRM performant.
- **favoriser l'échange et la remontée des informations terrain**
- **faire adhérer vos équipes** car plus de remontée d'information, veut également dire plus de supervision.
- Etre **capable de justifier ses décisions**, en prenant en compte les réactions, les craintes, les envies et les besoins de ses équipes.



Partager ensuite l'information

- **Sur l'analyse et les recommandations et féliciter l'équipe lorsqu'ils ont fait du bon boulot.**
- **À l'inverse, ne pas incriminer lorsqu'ils ont fait des erreurs mais chercher à comprendre pourquoi et comment les aider.**

Les gagnants, seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans l'entreprise" - Bill Gates

5. Former ses équipes

Les outils technologiques évoluent au fil du temps

- **Etre capable de saisir ces opportunités et d'intégrer ces outils efficacement à la force de vente.**
- **Organiser régulièrement des sessions de formation**



ANIMER SON EQUIPE

Créer et entretenir une dynamique positive au sein de l'équipe

- Comment créer un climat favorable ?
- Un environnement motivant ?
- Un échange et une communication fluide ?



1. OBJECTIFS DE L'ANIMATION

L'animation fait partie des missions principales du manager. Essentielle pour la cohésion de l'équipe et la création d'un sentiment d'appartenance.

BUT = MOTIVER ET FIDELISER LES VENDEURS ET CRÉER UN CLIMAT FAVORABLE ENTRE EUX

Technique d'animation	Caractéristiques
La communication interne	Elle fonctionne de manière descendante et ascendante. Elle permet au manager de transmettre des informations à ses vendeurs et à ces derniers de faire remonter les informations recueillies dans le point de vente. Au-delà de ses aspects formels, la communication interne permet de créer un bon climat de travail basé sur les échanges et la confiance.
Les réunions	À travers les réunions, le manager communique avec son équipe, que ce soit sur les résultats, les points forts et les points à améliorer. Les réunions sont également l'occasion de laisser les vendeurs s'exprimer et de les faire participer aux prises de décision.
Les événements fédérateurs	Les événements fédérateurs tels que les séminaires consistent à rassembler l'équipe commerciale dans un cadre singulier. Le lieu et le choix des activités revêtent un aspect prioritaire dans la réussite de l'événement. Le but de ces événements est de développer l'esprit d'équipe et de renforcer la cohésion interne.
La délégation	Le manager peut déléguer des missions ; ainsi, le salarié a la responsabilité d'organiser, de suivre, de piloter une action. La délégation inspirée du management participatif favorise la créativité et motive les salariés en leur confiant des responsabilités.



ANIMATION

Elle fait partie de l'une des 6 compétences essentielles d'un manager cadre :

- 1.S'exprimer et Communiquer avec son équipe
- 2.Résoudre des problèmes
- 3.Gérer son temps
- 4.Négocier
- 5.Animer
- 6.Former



1. Les Objectifs et les Enjeux de l'Animation

Les Objectifs :

- Motiver
- Créer un Climat Favorable
- Éviter les Conflits

1.1 Les Objectifs

Motiver les Collaborateurs:

Les Impliquer dans les choix et la culture de l'entreprise pour qu'ils donnent la meilleure image auprès des clients et qu'ils restent dans l'équipe.

Créer un climat favorable:

Pour souder l'équipe, encourager les échanges d'informations, d'idées, afin d'améliorer les actions et les résultats de tous.

L'ambiance est un élément fédérateur de l'équipe.



1.2 Les Enjeux

L'animation se concrétise au quotidien par des actions et le style de management adopté par le responsable.

3 enjeux majeurs:

1. Développer l'esprit d'équipe
2. Soutenir l'image de l'entreprise
3. Provoquer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise.

1.3 Les Styles d'animation

2 styles d'animation :

Style Autoritaire : Orienté sur la production de résultat, le manager entretient des simples relations de travail basées sur le commandement. Il n'y a pas de relations personnelles. Souvent provoque un désintérêt pour le travail, de l'absentéisme, ...

Style Participatif : Centré sur la relation. L'Unité Commerciale est une famille où chacun a un rôle. La relation est de type affectif. Les difficultés surviennent lorsque le manager doit prendre des décisions difficiles.



ANIMER SON EQUIPE

Différents types de profils à manager !

Situation	Caractéristique	Styles d'animation
Les Autonomes	Capable de travailler seuls. Tiennent au respect de leur liberté	Animation par la délégation : ils souhaitent et peuvent disposer de la prise de décision concernant leur domaine
Les Anxieux	Désirant être félicité quand qu'il a réussissent et épaulé quand ils échouent	Animation par le soutien : On juste besoin d'encouragement pour renforcer leur motivation
Les Enthousiastes	Enthousiaste Ils n'ont pas toujours la capacité d'atteindre leurs objectifs	Animations par la formation : La formation, e-mail, Le coaching leur permettront d'acquérir les compétences qui leur manque
Les Distanciés	Besoin de diriger les contrôler, Mais aussi écouter et féliciter.	Animations par le contrôle : Attende une direction précise mais aussi des encouragements pour leur donner de l'assurance



1.4 5 axes d'une animation

L'Equipe : Ensemble d'individus, avec des compétences complémentaires et contribuant à un objectif commun. L'équipe à une personnalité à part entière. Ce n'est absolument pas la somme des individus pris individuellement.

Animer l'équipe c'est :

- **Prévoir**
- **Organiser : mobiliser avec un plan d'action**
- **Suivre et évaluer**
- **Communiquer**
- **Développer les compétences**



1.4.1 Prévoir

L'anticipation = axe majeur du management. Prévoir, c'est se projeter dans l'avenir par des fixations d'objectifs.

Les objectifs doivent être:

M: mesurable (ou d'observation)

A : Atteignable (réaliste et réalisable)

L : Limités en temps (échéance)

I : Identifié (écrit, communiqués)

N : Négociés (si ce n'est pas sur objectifs, la négociation peut porter sur les moyens)

S : Stimulants (dimension de progrès, tout en restant réalistes)



1.4.2 Organiser et Motiver ses Equipes

Un manager organise sa disponibilité. Animer une équipe ne veut pas dire être disponible à tout moment. C'est réserver chaque jour du temps à ses collaborateurs.

Mobiliser c'est donné du sens et des moyens. La fixation d'objectifs s'accompagne d'un plan d'action pour garantir la réussite.

Un plan d'action, c'est à partir de l'objectif, définir :

- **Quoi ?** Les Etapes Intermédiaire qui permettent d'atteindre l'objectif final
- **Qui ?** Les personnes concernes (selon les étapes, quelles personne ou quelle équipe est concernée)
- **Quand ?** L'échéance de cette étape
- **Comment et Combien ?** Les moyens à mettre en œuvre (ressources actuelle ou supplémentaire)
- **Où ?** Le lieu (le cas échéant)



1.4.3 Suivre et Evaluer

Les Plans d'actions servent de guide pour poursuivre et évaluer concrètement la réalisation des objectifs en situations intermédiaires. C'est aussi l'occasion d'évaluer et de valoriser les résultats du collaborateur. Les suivis sont formalisés. Ils donnent des indications précieuses sur le fonctionnement de l'équipe.

1.4.4 Communiquer et Informer

Communiquer c'est donner du sens à l'action. Il est fondamental que chacun sache qui fait quoi. A l'intérieur d'un projet, des réunions de travail permettent de connaître les missions et les tâches de chacun à un instant T.

Elle contribuent à la cohésion de l'équipe et renforcent le sentiment d'appartenance à l'équipe. Les entretiens individuels formalisés permettent aux collaborateurs de s'exprimer, d'être valorisé.

Ne pas oublier que l'individu peut disparaître derrière le groupe. Il convient donc de lui donner l'occasion d'être reconnu pour lui-même.



1.4.5 Développer les compétences

Un manager doit s'assurer des compétences actuelles et futures de son équipe. Son objectif est de pouvoir répondre aux demandes de l'entreprise sur du court terme.

Développer les compétences, c'est :

Pour l'entreprise : disposer d'un personnel compétent selon les besoins actuels mais également futurs de l'entreprise

Pour de nombreux collaborateurs : Contribuer à les reconnaître et à les motiver.



2. L'animation

Doit être permanent. Elle passe par plusieurs technique et outils qui doivent être adaptés au collaborateur. L'efficacité d'un commercial dépend essentiellement de sa capacité à réaliser des performances et de sa volonté à réaliser ses performances.

		Le Commercial		
Sa Capacité : Ses Compétence			Sa Volonté : Ses Motivation	
Intellectuelles	Technique		Intellectuelles	Technique
Formation : Coaching, ...	Outils et Méthodes : Travail Collaboratif, ...		Communication : Délégation, Réunions	Rémunération : Stimulation

2.1 L'animation par la com, la transmission des informations

Le manager dispose de plusieurs moyens :

- Lettre de félicitation, d'encouragement,
- rappel à l'ordre
- Note d'information,
- documentation technique, commerciale
- Lettre d'information aux collaborateurs
- Séances de débriefing, de mise au point
- Info sur intranet



2.2 L'animation par le Coaching

Prestation d'accompagnement de personne d'équipe, pendant une période limitée, afin de favoriser le développement de leur potentiel, de leur savoir-faire ou de leur efficacité dans le cadre d'objectifs professionnel

2.3 L'animation par la délégation

Quand le manager choisit de déléguer certaines tâches, il exprime une certaine confiance envers son personnel. Mais les responsabilités confiées ne doivent pas dépasser la limite des compétences.

Il existe 5 modes de délégations :

- Des Tâches : Pour assurer l'accueil des participants lors d'une conférence, Etc.
- Un contrôle ou un suivi : Le suivi d'un stagiaire...
- Une représentativité : Coordonner l'action sur une cible choisie de clients
- Une représentativité : Représenter le responsable lors d'une manifestation
- Un projet : L'étude et la mise en œuvre d'une nouvelle approche de la clientèle...



Cerner l'objectif:
Que recherche
t-on ?

- Motiver le collaborateur
- Tester son potentiel
- Le Former
- Se dégager ponctuellement de la pression opérationnelle

Préparer La
Délégation

- Choisir un délégataire motivé, fiable, crédible de l'équipe, capable d'apprendre
- Le "briefing" en expliquant l'objectif de la mission, les actions possibles, les limites, les échéances, les types de contrôle et les moyen

Suivre la
Délégation

- Assumer la responsabilité liée à la délégation
- Fixer des moments de rencontre pour faire le point
- Valoriser les efforts et les réussites
- Faire le bilan à la fin: succès, difficultés et manière de les surmonter



2.4 L'animation par les réunions

Les réunions sont des mouvements de rencontre et d'échange d'information favorable au bon climat de l'Unité Commerciale. Permet d'élaborer ensemble une solution au problème posé.

Outil un cadre de travail pour atteindre les objectifs.

2.4.1 Les types de réunions

a) Selon l'Objet

Il existe 5 types de réunion :

La réunion de réflexion : Les participants doivent exprimer leurs sujets donnés

La réunion de formation : Un séminaire est organisé

La réunion de décision : Une solution d'être cherché

La réunion d'information : Les participants se rendre

Les réunion à distance : vidéoconférence, web conférence

b) Selon le nombre de participants

Du nombre de participants dépend l'organisation de la réunion et les échanges entre participants. L'animateur doit donc organiser la réunion fonction du nbre de participants



Fréquence	Type	Durée	Objectif
Quotidienne	Briefing	15 min	Lancer les équipes le matin. Vérifier l'implantation, La rotation, les mises en avant.
Hebdomadaire	Réunion d'équipe	1 à 2 heures	Permet de faire le point sur la semaine écoulée et d'établir les objectifs de la semaine.
Mensuelle, semestrielle, annuelle, ...	Entretien individuel	1 heure	Faire le point sur l'activité du collaborateur
Annuelle	Réunion ou Séminaire d'équipe	1 ou + Jours	Présenter les résultats de l'année et mobilisée les collaborateurs sur les objectifs de l'années suivante



2.4.2 Les 3 Etapes de l'Organisation d'une Réunion

a) Préparation

- Détermination des participants, choisir le lieu et l'horaire adapté
- Prévoir les convocations
- Fixer l'ordre du jour et le planning de la réunion
- Installer la salle : salle en U, salle de classe, en rond ...
- Prévoir la logistique : café, matériel, vidéo projecteur, ...

b) Animation

- Introduire la réunion : objectif, intéresser les participants, les interpeller, les mettre en confiance
- Animer la réunion : compte tenu de l'ordre du jour, l'animateur a le rôle de :
- Facilitateur : faire produire de l'information
- Régulateur : répartir la parole entre les différents intervenants
- Synthétiseur : reprend les idées essentielles
- Conclure : faire une synthèse des points importants, noter les résultats



2.4.2 Les conditions de réussite d'une réunion

a) Soigner l'ordre du jour

- Préparer le contenu : Définir avec précision la liste des questions traités
- N'abordez pas trop de point
- Rédiger clairement le contenu

b) Organiser la réunion

- Programmer la réunion
- Ménager le cadre
- Adoptez les outils d'animation adéquate

c) Soigner la présente charge de participants

- Savoir accueillir les participants
- Favoriser le sentiment d'appartenance au groupe

d) Préparer l'animation

- Animer la réunion : Demander préparations personnelles et puis soigner
- Préparation mentale



2.4.3 Le rôle de l'animateur

a) Organiser la réunion

Diriger les échanges, trouver des solutions

Faire respecter l'équilibre

Gérer la réunion

Rédiger un compte rendu

b) Contrôler la réunion

La personnalité de l'animateur conditionne l'ambiance de la réunion

Être un leader

Être un bon communicant

Dynamiser le groupe

c) Animer la réunion

Les participants ne possèdent pas de tous les mêmes qualités de communicateurs.



2.5 L'Animation par le travail Collaboratif

La notion de travail collaboratif regroupe 2 choses :

- ☐ Des situations de travail et de communication utilisant les outils du net (Internet, Intranet, Extranet)
- ☐ Des Logiciels de com (drop box,), de coordination et de coopération

2.6 L'animation par la Stimulation Collective

2 techniques principales :

1,Team building : Permettent de développer un relationnel fort de renforcer la culture d'entreprise. Sous la forme de stages outdoor, souvent sportif ou journées évènementielles

2,Les Opération de stimulation : Objectifs commerciaux quantitatifs ou qualitatifs, collectifs ou individuel, utilisant un système de récompense sans modifier la structure de rémunération habituelle

Les méthodes de stimulation :

- Les concours
- Les challenges
- Les jeux

Type	Avantage	Inconvénient
€	Rapide, simple, augmente le revenu, cout variable	Non porteur d'affectif, ne crée pas
Cadeaux	Événement familial, large possibilité de catalogue cadeau sur le marché	Stimulation faible si lots insuffisants, gestion lourde des catalogues
Voyage	Porteurs d'affectif, de rêve, soude l'équipe en créant un souvenir fort	Coûteux, nécessairement collectif. Lourd en organisation logistique
Honneurs	Valorisant, signe de reconnaissance	Démobilise « les exclus », explications nécessaires de la hiérarchie
Promotion	Renforcer le sentiment d'appartenir à l'entreprise	Système élitiste inadapté la situation de groupe

Les Etapes pour montrer une opération de stimulation

- Quel est l'objectif fixé ?
- Qualitatif au quantitatif ?
- Quel outil de mesure ?
- Qui sont les participants ?
- Quand on a programmé ?
- Quelle durée ?
- Quelle forme ?
- Individuel ou collectif ?
- Quelle mécanique ?
- Quelle récompense ?

LES CONFLITS



Observer ses signes avant-coureurs

favorise une meilleure compréhension et prévention des conflits.

L'augmentation de l'absentéisme

L'absentéisme cache souvent un mécontentement latent.

- L'insatisfaction peut être **cyclique**, elle apparaît alors chaque année à la même période (par exemple lors du versement des primes).
- L'insatisfaction peut être **progressive**, elle grandit à mesure que le temps passe ; comme si le salarié espérait de moins en moins une amélioration de ses conditions de travail.

L'accroissement du turn-over

- Départs liés à des circonstances particulières (retraite, maladie, mutation du conjoint, licenciement ou décès)
- Départs consécutifs à des conditions d'embauche ou de travail jugées insuffisantes.



La fréquence des accidents du travail

Causes possibles :

- malaise social personnel préoccupé, commet des imprudences
- préoccupation = manque de concentration
- poste de travail mal défini oblige la personne à prendre des risques

L'accident est un indicateur de dysfonctionnement. Il oriente les efforts à accomplir et le choix des moyens d'action.

Le développement des rumeurs

- Renforcent les animosités et provoquent de la désinformation.
- Expression de jeux de pouvoir : on invente des histoires pour donner à l'autre l'impression d'être au courant
- On garde des informations pour soi afin de se rendre indispensable.

Les rumeurs peuvent être le fruit de comportements délibérés.

S'ils ne sont pas gérés à temps ces comportements vont occasionner des amertumes et des défauts de compréhension.