Chapitre 13 Favoriser l’implication des collaborateurs

RÉFÉRENTIEL

|  |  |
| --- | --- |
| Compétence | Savoirs associés |
| Favoriser l’implication des collaborateurs | Les leviers de l’animation ; les outils de l’animation ; les styles de management |

Missions

**Mission 1 Choisir le style de management adapté**

1. Calculez le score final obtenu par chaque collaborateur en termes de compétence et de motivation.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vendeurs** | **Compétence** | **Motivation** |
| Suzanne | 5 | –1 |
| Amadou | 5 | 5 |
| Diego | –1 | 8 |
| Jacqueline | –3 | –2 |

2. Positionnez chaque collaborateur sur une carte perceptuelle (axe horizontal : compétence ; axe vertical : motivation), en fonction du score obtenu, et déterminez le profil type de chacun.

|  |  |
| --- | --- |
| **Les profils** | **Les collaborateurs** |
| Autonome | Amadou |
| Anxieux | Suzanne |
| Enthousiaste | Diego |
| Distancié | Jacqueline |

3. Identifiez le style de management à privilégier avec chaque collaborateur en utilisant la matrice d’Hersey et Blanchard. Présentez votre proposition argumentée en conclusion de votre note.

Au vu des niveaux de compétence et de motivation, les nouvelles recrues présentent des profils différents qui requièrent un style de management spécifique :

* Amadou est un autonome, il est à la fois compétent et motivé, un style de management délégatif est recommandé pour lui permettre de s’épanouir en prenant des responsabilités ;
* Suzanne a un profil « anxieux », : elle est compétente mais doit être motivée. Le style participatif lui est donc adapté car il l’aidera à s’impliquer davantage ;
* Diego a un profil « enthousiaste », il est motivé mais pas encore suffisamment compétent. Le style de management persuasif permettra de l’accompagner dans son développement ;
* Jacqueline correspond à un profil distancié : elle est peu compétente et insuffisamment motivée. Un style de management directif est pertinent pour mieux l’encadrer. En la faisant monter en compétence, elle prendra confiance en elle et sera plus motivée.

**Mission 2 Motiver l’équipe**

4. Présentez dans un tableau pour chaque vendeur la valeur principale mise en œuvre dans sa pratique professionnelle.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vendeurs** | **Valeurs** | **Commentaires** |
| Amadou | Autonomie | Il prend des initiatives en termes de marchandisage en utilisant les analyses des ventes. |
| Suzanne | Autonomie | Elle prend la main sur les commandes, sans nécessairement en référer à son supérieur, elle organise le travail de son équipe. |
| Diego | Créativité | Il conçoit des podiums et des silhouettes selon son inspiration. |
| Jacqueline | Passion | Elle pratique le marathon et cherche à faire partager sa passion aux clients. Son expertise de la pratique sportive lui permet de mieux conseiller ses clients. |

5. Proposez un plan d’actions managériales adapté à chaque nouveau recruté et permettant de satisfaire ses besoins selon la pyramide de Maslow.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Collaborateur** | **Besoin à satisfaire** | **Action managériale** |
| Amadou | Réalisation de soi | Lui dispenser une formation pour faciliter sa progression hiérarchique. |
| Suzanne | Estime | Il faut lui faire un retour sur la qualité de son travail et la conforter dans la qualité de sa pratique. |
| Diego | Sécurité | Il faut le recevoir en entretien et l’informer sur les perspectives d’emploi stable au sein de l’enseigne. |
| Jacqueline | Appartenance | Mettre en place des binômes pour permettre le partage de compétences et de connaissances. |
| Estime | Communiquer en interne (tableau d’affichage) de façon officielle sur les résultats sportifs des collaborateurs. |

**Mission 3 Animer l’équipe**

6. Sélectionnez les leviers d’animation relevant de l’initiative d’un manager et permettant de sensibiliser vos équipes aux nouveaux outils digitaux.

Certains leviers relèvent de la politique du réseau : culture d’entreprise, politique de rémunération, sur lesquels le manager n’a pas de pouvoir de décision. En revanche, il peut prendre des initiatives sur les autres leviers : travail d’équipe, communication, reconnaissance, conditions de travail, autonomie/responsabilité, possibilité de développer les compétences.

7. Associez les outils d’animation qui correspondent à chaque levier d’animation sélectionné.

|  |  |
| --- | --- |
| **Leviers d’animation sélectionnés** | **Outils d’animation** |
| Travail d’équipe | Travail en binôme : une personne aguerrie aux outils digitaux et un néophyte  Fixation d’objectifs collectifs sur le nombre de paiements mobiles réalisés… |
| Communication | Lors de la réunion de lancement de journée, rappel de l’utilité des outils digitaux pour améliorer la performance de l’équipe. |
| Reconnaissance | Félicitations à l’équipe lorsque les objectifs sont atteints. |
| Conditions de travail | Planification du travail de l’équipe permettant à chacun un accès aux outils digitaux. |
| Autonomie/responsabilité | Instauration d’un roulement pour l’entretien et le contrôle du bon fonctionnement des outils digitaux (nettoyage des bornes, chargement des tablettes…) |
| Possibilité de développer les compétences | Action de formation sur les nouveaux outils digitaux. |

Entraînement

**Exercice 1**

1. Identifiez, pour chaque initiative managériale prise dans les trois enseignes lauréates, les besoins satisfaits chez leurs salariés.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Enseigne** | **Initiative** | **Besoin satisfait** |
| Decathlon  Mc Donald’s | Investissement dans la formation | Réalisation de soi |
| Kiabi | Partage des bonnes pratiques des salariés, transmission d’information « métiers » sur une plateforme collaborative | Appartenance au groupe |
| Leroy Merlin | Définition participation de la stratégie de l’enseigne à 10 ans | Estime |

2. Expliquez en quoi la formation joue un rôle primordial dans la motivation du salarié.

La formation est un outil managérial qui permet au salarié d’être plus performant dans son travail, et d’avoir une plus grande aisance à son poste de travail, ce qui nourrit son estime personnelle.

L’acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences lui permet d’accéder à des postes hiérarchiques supérieurs, ou à de nouvelles fonctions.

3. Démontrez que le manager agile est compatible avec différents styles de management.

Le manager agile doit agir très vite, il n’a pas toujours le temps de fournir à ses équipes toutes les explications nécessaires, il peut donc à l’occasion user d’un management directif.

Le manager agile doit faire participer son équipe à sa prise de décision pour mieux les impliquer, ce qui va de pair avec le management participatif.

Le manager agile doit se montrer pratique, proche de son équipe dans l’action, ce qui se rapproche du management de proximité et du management persuasif.

Lorsque le manager incite ses collaborateurs à être des acteurs à part entière, il essaie de développer leur autonomie, ce qui est compatible avec un management délégatif.

**Exercice 2**

1. Classez les tâches à l’aide de la matrice d’Eisenhower.

|  |  |
| --- | --- |
| **Classement** | **Tâches** |
| Tâches en attente | * Rendez-vous d’évaluation annuelle d’Imen, conseiller client * Analyse des objectifs pour mettre en place des plans d’actions adaptés * Gestion des stocks * Préparation des plannings de l’équipe de vente pour le mois prochain * Étude statistique des données du SAV * Analyse des résultats de la visite du dernier client mystère * Coaching de Paul |
| Tâches parasites | * Organisation de la collecte pour le cadeau de naissance du fils de votre adjointe |
| Tâches clés | * Reporting auprès du directeur des ventes secteur boutique * Formation des vendeurs sur les nouvelles offres commerciales d’Orange * Entretien de recrutement d’une conseillère commerciale * Traitement des mails reçus ce jour |
| Tâches prioritaires | * Lancement de journée * Analyse des résultats en fin de journée |

2. Déterminez quelles tâches vous pouvez déléguer.

Les tâches faisant l’objet de délégation sont celles qui sont urgentes mais non importantes, il s’agit des tâches prioritaires :

* lancement de journée ;
* analyse des résultats en fin de journée.

Certaines tâches en attente peuvent également être déléguées :

* gestion des stocks ;
* préparation des plannings de l’équipe de vente pour le mois prochain ;
* étude statistique des données du SAV ;
* analyse des résultats de la visite du dernier client mystère ;
* coaching d’Evelyne.

3. Choisissez le collaborateur le plus apte à assumer cette délégation.

Deux personnes ont le profil pour recevoir la délégation : Henri et Samy.

Ils sont autonomes et ont de l’expérience. La délégation ne s’impose pas, il convient donc de solliciter les collaborateurs et de voir lequel est intéressé. Vous pouvez également envisager de répartir la délégation entre les deux collaborateurs afin de ne frustrer personne si les deux sont volontaires.

4. Préparez les arguments que vous allez utiliser pour convaincre le collaborateur choisi d’accepter votre proposition.

* Je te fais confiance : tu disposes des qualités et des savoir-faire nécessaires à l’accomplissement de ces tâches.
* Ton expérience te donne la légitimité auprès des autres membres de l’équipe pour accomplir ce travail.
* Tu seras responsable du bon accomplissement de ces tâches, mais je serai là pour t’épauler et te guider.
* Je te libère du temps pour effectuer ces nouvelles tâches, afin de te permettre de rester serein.
* Cette délégation va te permettre d’acquérir de nouvelles compétences que tu pourras revendiquer lorsque tu voudras évoluer vers un poste d’encadrement.

**Exercice 3**

1. Comparez à l’aide d’un graphique polaire le niveau de maîtrise des compétences de Lucas avec le niveau moyen de l’ensemble de l’équipe.

**Calcul de la note moyenne de l’ensemble de l’équipe (Lucas inclus)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Solène** | **Maxence** | **Joey** | **Koumba** | **Lucas** | **Moyenne** |
| **Accueil** | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2,8 |
| **Recherche des besoins** | 3 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2,8 |
| **Argumentation** | 2 | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| **Traitement des objections** | 2 | 4 | 2 | 3 | 1 | 2,4 |
| **Vente additionnelle** | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2,8 |
| **Conclusion de la vente** | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 |
| **Placement de la carte de fidélité** | 3 | 1 | 4 | 4 | 1 | 2,6 |
| **Prise de congé** | 3 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 |
| **Moyenne** | 2,875 | 2,75 | 3,25 | 3,375 | 1,75 | 2,8 |

**Graphique**

2. Rédigez le bilan des compétences de Lucas en termes d’atouts et d’axes d’amélioration.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Atouts** | **Axes d’amélioration** |
| **Compétences commerciales** | Lucas sait bien accueillir les clients. | Toutes les autres étapes de la vente doivent être améliorées. |
| **Comportement** | Il est irréprochable en termes de ponctualité, il respecte correctement le code vestimentaire. | * Le langage n’est probablement pas suffisamment soutenu. * L’esprit d’équipe et l’autonomie doivent être davantage développés. * Lucas doit apprendre à accepter la critique constructive |

3. Choisissez le collaborateur le plus adapté pour assurer le rôle de tuteur.

Lucas est le plus mal noté au niveau des compétences commerciales (1,75 quand la moyenne est à 2,8).

Deux collaborateurs maîtrisent davantage les phases de la vente : Koumba et Joey.

Mais Koumba obtient de meilleures notes sur les phases de la vente pour lesquelles Lucas doit progresser : argumentation, traitement des objections et prise de congé. C’est donc à elle que le tutorat sera délégué.

4. Proposez des actions et des outils qui seront mobilisés dans le cadre du tutorat.

**Entretien**

Le tutorat peut commencer par un retour sur les résultats de l’entretien d’évaluation mettant en exergue les axes d’amélioration.

La comparaison avec la moyenne de l’équipe peut aider Lucas à prendre conscience des progrès qui lui restent à faire.

* Outils : mettre à disposition les outils d’aide à la vente disponibles dans le réseau (fiches produits, argumentaires de vente, e-learning, etc.).
* Jeux de rôles : Koumba peut organiser une session de jeu de rôles avec les autres vendeurs afin de développer l’esprit d’équipe de Lucas, tout en mettant l’accent sur les phases défaillantes et le niveau de langage.
* Accompagnement au quotidien : Koumba peut assister à des ventes de Lucas et lui faire un retour hebdomadaire sur ses progrès à l’aide d’une grille d’observation.