

36 Management

Quand demander l'aide d'un coach ?

38 Outil de vente

Concevoir une plaquette commerciale moderne et efficace



40 Gestion des conflits

Désamorcer les tensions au sein d'une équipe

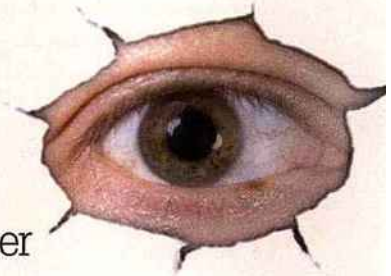
42 Organisation

Mettez de l'ordre dans votre emploi du temps



44 Juridique

Peut-on "espionner" un salarié pour constater une faute ?



Silvana Frazzetta, fondatrice de la société Atmosphère Coaching



Henri Gardette, directeur associé de l'agence conseil en marketing services L'Enchanteur



Matthieu Poirot, consultant senior au sein du cabinet Stimulus et professeur de management à l'ESC Dijon



Charline Licette, psychotérapeute et formatrice en management, communication et efficacité personnelle



Maîtres Brice Wartel et Julie De Oliveira, avocats au sein du cabinet Artemia

Gestion des conflits

Désamorcer les d'une équipe



C'est un fait, une équipe de vente est, plus que tout autre service dans l'entreprise, soumise à des tensions de toute nature. Un conflit entre deux collaborateurs dont les personnalités sont difficilement compatibles, un désaccord entre deux vendeurs qui s'apprécient mais ne parviennent pas à travailler ensemble, une brouille créée par un collaborateur qui s'estime lésé en termes de portefeuille clients, etc. Une équipe se doit de fonctionner sur un principe d'égalité, c'est un gage d'harmonie. Or, au sein d'une force de vente, les commerciaux, loin d'être tous au même niveau, sont au contraire sans cesse challengés et évalués sur leurs résultats individuels. Les frictions internes sont alors inévitables et ont tendance à s'amplifier en période de crise. Les jalousies, les tensions doivent donc être identifiées par le manager rapidement pour ne pas laisser la situation empirer.

De la petite mésentente au grand conflit, il n'y a qu'un pas. Pour éviter qu'une tension naissante ne contamine toute votre équipe, apprenez à repérer les signes de désaccord entre vos collaborateurs. Puis intervenez le plus rapidement possible.

Propos recueillis par Emmanuelle Sampers

Décelez les premières manifestations du malaise

Pour éviter qu'une tension n'évolue en véritable conflit, il est important que le manager repère les premiers signes d'un malaise naissant. Il convient d'être attentif au comportement de ses collaborateurs. Certains faits peuvent vous interpeller: un membre de votre équipe s'isole, ou pire se voit mis en quarantaine par ses collègues; un de vos vendeurs habituellement ultradynamique peine à décrocher son téléphone et à aller sur le terrain. Une tension peut également transparaître en

réunion d'équipe. Si certains collaborateurs apparaissent en désaccord systématique sur des dossiers, quel que soit leur contenu et que cette situation se renouvelle, tirez le signal d'alarme! En outre, des plaintes, des revendications, voire des délations peuvent remonter jusqu'à vous. Selon le degré de proximité qui existe entre vous et les membres de votre équipe, ces propos vous seront rapportés directement ou circuleront sous forme de rumeur. Soyez à l'écoute de tous ces signaux d'alerte...



tensions au sein



Et si vous organisiez des réunions d'échange de bonnes pratiques ?

Plutôt que de planifier uniquement des réunions de suivi d'affaires, pensez à organiser des réunions d'échanges de bonnes pratiques. Moins axées sur le résultat, elles permettent aux vendeurs de parler de leurs problématiques terrain et de faire part de leurs succès et des moyens mis en œuvre pour y parvenir. Chacun peut s'exprimer et se sent ainsi reconnu dans son travail et ses efforts quotidiens. Cela favorise le sentiment d'égalité entre les commerciaux, renforce l'esprit d'équipe et permet de désamorcer des tensions sous-jacentes grâce au dialogue et à la connaissance de l'autre.

Intervenez rapidement pour éviter que la situation ne dégénère

Une fois la tension repérée, prenez immédiatement le problème à bras-le-corps. Convoquez les protagonistes à un entretien individuel. Au cours de cet échange, prenez le temps d'écouter et de comprendre sans chercher l'argumentation. Laissez vos collaborateurs s'exprimer. S'ils sont en colère, laissez-les décharger cet énervement et prenez acte de leur état d'esprit du moment. Si cet énervement est dirigé contre vous, en raison d'une erreur que vous avez commise, n'hésitez pas à vous excuser auprès de votre collaborateur. Cela ne remet

pas en cause votre légitimité. De plus cette attitude calmera instantanément votre interlocuteur. Dans le cas où vos collaborateurs ressentent un sentiment de jalousie ou d'envie vis-à-vis d'un ou plusieurs collègues mieux lotis selon eux (portefeuille clients ou secteur) et qu'ils vous avouent se sentir lésés, écoutez-les et essayez de focaliser leur attention sur des solutions possibles. Il est important de les sortir de la position de victime dans laquelle ils se sont enfermés. Ce sentiment d'injustice les empêche de résoudre leur problème.

Mettez en place des solutions concrètes

Une fois l'abcès crevé, vient le temps de l'apaisement grâce à des réponses adéquates. Dans le cas où la mauvaise ambiance au sein du service est causée par un seul collaborateur, mettez en place, directement avec lui, les solutions ad hoc. S'il souffre d'un manque de reconnaissance, par exemple, permettez-lui de communiquer positivement auprès de l'équipe sur ses résultats, mais surtout sur les moyens qu'il a mis en œuvre pour atteindre son objectif. S'il s'avère que l'organisation de son portefeuille clients nuit à sa performance, et mérite d'être revue, n'hésitez pas à procéder à des changements. Dans le cas de plusieurs collaborateurs impliqués dans un conflit, réunissez-les, après les avoir rencontrés individuellement. Rappelez tout d'abord les règles de vie en

commun au sein du service. Il peut être utile d'élaborer, au préalable, une charte du respect et des règles de vie dont les principes pourront être répétés lors de cette réunion. Insistez, alors, sur le fait qu'il est possible et normal d'être parfois en désaccord, mais que cela doit être vécu dans le dialogue et ne pas aboutir à un conflit. À ce stade, rappelez à vos collaborateurs qu'ils ne travaillent pas uniquement en solo, mais qu'ils œuvrent ensemble à l'atteinte d'un objectif commun. Dernière étape : demandez-leur de proposer des solutions pour résoudre leur différend. Ils peuvent décider d'élaborer un code de bonne conduite. Votre rôle consistera à déceler les problèmes de fonctionnement et à y remédier grâce à une meilleure organisation au quotidien.

L'expert

Matthieu Poirot
est consultant
senior au sein
du cabinet
Stimulus et
professeur
de management
à l'ESC Dijon.