

La communication managériale

Planifier, organiser et recruter ne servent à rien si l'information ne circule pas. Le manager de l'équipe commerciale transmet les objectifs et les consignes, explique les décisions, écoute ce qui remonte du terrain et coordonne les rayons. Il dispose pour cela d'outils (brief, affichage, messagerie, réunion, entretien) qu'il choisit selon le message, et de techniques (écoute active, reformulation, feedback) qui rendent la communication efficace. Chaque outil a un coût, que le manager sait chiffrer.

Transmettre et expliquer l'information : les flux de communication

La **communication managériale** est l'ensemble des échanges d'information entre le manager, son équipe, sa hiérarchie et les autres services. Elle sert à transmettre les consignes et les objectifs, à expliquer les décisions, à faire remonter les informations du terrain et à coordonner le travail. Un manager passe plus de la moitié de son temps à communiquer ; la qualité de cette communication conditionne l'efficacité de l'unité et le climat de l'équipe.

Flux	Sens	Contenu type	Exemple dans l'unité commerciale
Communication descendante	Du manager (ou de la direction) vers l'équipe	Objectifs, consignes, procédures, informations sur l'entreprise, décisions	Brief du matin chez Décor&Sens : objectif de chiffre d'affaires du jour, promotion à mettre en avant, livraison attendue
Communication ascendante	De l'équipe vers le manager	Résultats, difficultés, remarques des clients, suggestions, demandes	Un vendeur de Bricomat signale une rupture récurrente et propose un réassort automatique
Communication transversale	Entre collègues, entre rayons, entre services	Coordination, entraide, partage d'informations	Le drive prévient le secteur jardin d'une forte commande de terreau pour le samedi



Schéma 1. Le manager est un relais : il traduit les décisions de la direction en consignes pour l'équipe et fait remonter ce que vit le terrain.

La communication est **formelle** quand elle passe par les canaux prévus (réunion, note, affichage, entretien) et **informelle** quand elle circule spontanément (pause, couloir, messagerie personnelle). L'informel est utile pour la cohésion mais propage aussi les rumeurs : le manager s'assure que l'information importante passe toujours par un canal formel, traçable. Il joue un rôle de **relais** : il traduit les décisions de la direction en consignes concrètes pour l'équipe, et il fait remonter à la direction ce que vit le terrain. Transmettre, c'est aussi **expliquer** : une consigne dont on comprend le pourquoi est mieux appliquée.

Exemple. La direction de Bricomat Vitrolles décide d'étendre les horaires du drive. M. Ferreira ne se contente pas d'afficher le nouveau planning : il explique l'objectif (commandes du soir en hausse de 20 %), les conséquences pour chaque secteur, et il recueille les contraintes des salariés concernés avant de finaliser les horaires.

Les outils de la communication managériale

Chaque outil a sa portée, son coût et ses limites ; le manager le choisit selon l'objectif (informer, expliquer, décider, convaincre), le nombre de destinataires, l'urgence, le besoin d'une trace et le besoin d'échange.

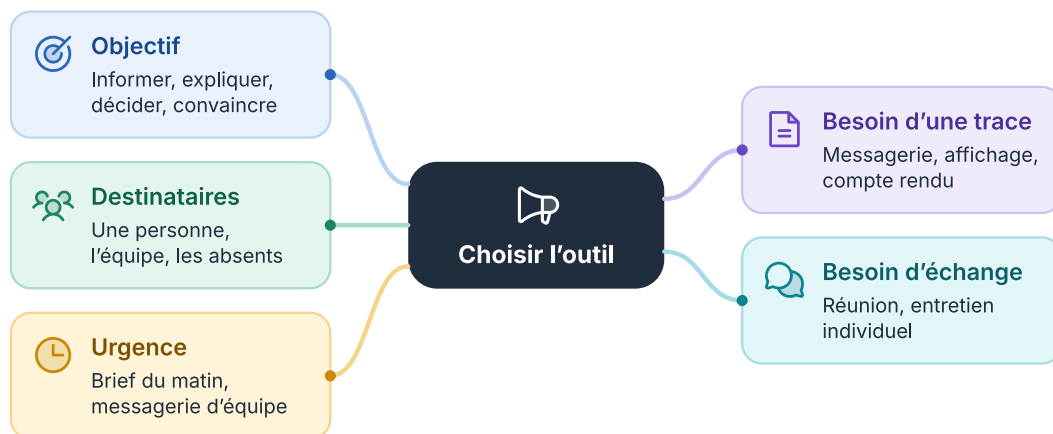


Schéma 2. Cinq questions pour choisir l'outil : brief pour le quotidien, écrit pour ce qui engage, réunion pour décider, entretien pour le personnel.

Outil	Usage principal	Avantages	Limites et points de vigilance
Brief quotidien (5 à 10 minutes, debout, avant l'ouverture)	Priorités du jour, chiffres de la veille, promotions, consignes	Rapide, régulier, collectif, interactif	N'atteint que les présents ; à compléter pour les absents
Affichage (panneau en réserve, salle de pause)	Planning, résultats, notes de service, informations obligatoires	Visible par tous, permanent	Lecture non garantie ; à tenir à jour
Messagerie électronique	Information détaillée, documents, échanges avec la hiérarchie et les services	Trace écrite, pièces jointes	Surcharge, lecture différée ; objet clair, message court, un sujet par message
Application ou messagerie d'équipe	Planning, échanges d'horaires, informations rapides	Instantané, mobile, taux de lecture mesurable	Droit à la déconnexion, pas de sujets sensibles ni de reproches par écrit
Intranet, portail de l'enseigne	Procédures, documentation, formation en ligne	Référence unique, accessible	Nécessite un accès et une habitude de consultation
Réunion	Décisions collectives, projets, problèmes à résoudre	Échange, cohésion, engagement	Coûteuse ; à préparer et limiter
Entretien individuel	Sujets personnels : objectifs, recadrage, félicitation, délégation	Confidentiel, adapté à la personne	Temps de préparation ; à conclure par un écrit si nécessaire

Mesurer la portée. Un message envoyé sur l'application d'équipe de Bricomat à 24 salariés est ouvert par 18 d'entre eux en 24 heures : taux de lecture = $18 \div 24 = 75,0 \%$. Les 6 autres doivent être atteints par un autre canal (brief, affichage, échange direct). Un **plan de communication** précise, pour chaque information importante : le message, les destinataires, le ou les outils, l'émetteur, la date et le moyen de vérifier la réception et la compréhension.

Règles de l'écrit professionnel : un objet explicite, l'essentiel en premier, des phrases courtes, une demande claire (qui fait quoi, pour quand), une relecture ; jamais de reproche, de sanction ni de sujet personnel par message collectif.

Conduire une réunion

La **réunion** rassemble plusieurs personnes pour informer, consulter, décider ou résoudre un problème. Elle est l'outil le plus coûteux de la communication : chaque heure de réunion mobilise autant d'heures de travail qu'il y a de participants. Elle se justifie quand l'échange est nécessaire ; sinon, un brief ou un écrit suffit.

Phase	Actions du manager
Préparer	Fixer l'objectif (informer ? décider ?), choisir les participants réellement concernés, rédiger l' ordre du jour avec une durée par point, choisir le moment (hors affluence) et le lieu, envoyer la convocation avec l'ordre du jour et les documents à lire
Ouvrir	Rappeler l'objectif, le plan et la durée ; désigner un gardien du temps et un rédacteur du compte rendu
Animer	Donner la parole à chacun (tour de table), recentrer sur le sujet, reformuler, faire émerger les décisions, traiter les désaccords par les faits, respecter le temps
Conclure	Récapituler les décisions, les actions (qui, quoi, quand), les points reportés ; fixer la prochaine échéance
Suivre	Diffuser le compte rendu sous 24 heures (décisions, actions, responsables, échéances), vérifier la réalisation des actions

Le coût d'une réunion = somme des (heures × taux horaire brut) de chaque participant × 1,42, auquel s'ajoutent le temps de préparation et de compte rendu et, si la réunion se tient pendant l'ouverture, le chiffre d'affaires perdu. **Exemple.** Mme Carlier réunit ses 12 vendeurs et hôtes de caisse 45 minutes un lundi matin avant l'ouverture (taux horaire moyen 13,10 €), après une heure de préparation (19,50 € de l'heure) : coût = $(12 \times 0,75 \times 13,10 + 1 \times 19,50) \times 1,42 = 195,11 \text{ €}$. Douze réunions par an représentent 2 341,30 € : la réunion doit produire au moins cette valeur en décisions et en coordination.

Erreurs fréquentes : réunir sans objectif ni ordre du jour, inviter trop de monde, laisser dériver le temps, ne pas décider, ne pas rédiger de compte rendu, tenir la réunion au moment du pic de clients. Le **taux de participation** (présents ÷ invités : $31 \div 38 = 81,6 \%$ à la dernière réunion d'information de Bricomat) signale les absents à informer par un autre moyen.



Schéma 3. Le coût de la réunion du lundi de Mme Carlier : 12 participants pendant 45 minutes à 13,10 € de l'heure, une heure de préparation à 19,50 €, le tout chargé à 1,42, soit 195,11 €.

Conduire un entretien : recadrage, félicitation, délégation

L'**entretien individuel** est l'outil des sujets qui concernent une personne. Trois entretiens courants du manager de proximité : le **recadrage** (corriger un comportement ou un résultat non conforme), la **félicitation** (reconnaître une réussite) et la **délégation** (confier une responsabilité, dont les principes ont été vus au chapitre 3). Tous se préparent : les faits, l'objectif, le lieu (à l'écart de l'équipe et des clients), le moment (sans affluence, pas en fin de journée tendue) et la durée.

Entretien	Préparation	Structure	Conclusion
Recadrage	Faits datés et chiffrés (retards, erreurs, réclamations), conséquences pour l'équipe et les clients, règle ou objectif non respecté ; un seul sujet	1. Exposer les faits sans jugement sur la personne ; 2. décrire les effets ; 3. écouter les explications (questions ouvertes) ; 4. rappeler l'attente ; 5. rechercher ensemble la solution	Engagement précis du collaborateur, date du point de suivi, soutien proposé (formation, aménagement) ; note écrite des points convenus
Félicitation	Résultat ou comportement précis à reconnaître, en quoi il a compté pour l'équipe	1. Décrire le fait ; 2. dire son effet (client satisfait, objectif atteint) ; 3. exprimer sa reconnaissance ; 4. demander comment il a procédé (pour le partager)	Encourager à poursuivre ; la félicitation peut être publique si le collaborateur l'apprécie
Délégation	Tâche ou mission, résultat attendu, moyens, limites de l'autonomie, délai, indicateurs	1. Présenter la mission et son intérêt ; 2. vérifier la compréhension et l'adhésion ; 3. fixer les moyens, les limites et les points d'étape ; 4. répondre aux questions	Reformulation par le collaborateur de ce qu'il a compris ; dates des points de suivi ; information de l'équipe

Exemple de recadrage. Une vendeuse de Bricomax a oublié trois fois en deux semaines de changer les étiquettes de promotion, provoquant deux litiges en caisse. M. Ferreira la reçoit : « Lundi, mercredi et samedi, les étiquettes promotionnelles du rayon outillage n'étaient pas en place à l'ouverture ; deux clients ont contesté le prix en caisse. Que s'est-il passé ? » Après l'avoir écoutée (livraisons le matin, pas le temps), il rappelle l'attente (étiquettes posées avant 9 h), convient avec elle d'une solution (préparation des étiquettes la veille au soir) et fixe un point dans quinze jours. Le ton reste calme, les faits sont précis, la personne n'est pas mise en cause dans sa valeur.

Les erreurs : recadrer en public ou par message, accumuler des reproches anciens, généraliser (« tu es toujours en retard »), ne pas laisser parler, ne pas conclure sur un engagement, ne pas suivre. À l'inverse, oublier de féliciter : la reconnaissance est le levier le moins coûteux de la motivation, et elle doit être aussi précise que le recadrage.

Écoute active, reformulation et feedback

Bien communiquer, c'est d'abord bien écouter. L'**écoute active** consiste à se concentrer sur l'interlocuteur, à montrer qu'on l'écoute et à vérifier qu'on l'a compris, avant de répondre. Elle s'appuie sur trois techniques.

Technique	Définition	Exemple
Questionnement	Questions ouvertes pour faire préciser, questions fermées pour vérifier	« Qu'est-ce qui vous a gêné dans le nouveau planning ? » puis « Donc le problème, c'est le samedi ? »
Reformulation	Redire avec ses mots ce que l'autre a exprimé, pour vérifier et montrer l'écoute	« Si je comprends bien, vous manquez de temps pour le réassort parce que la caisse vous appelle souvent le matin. »
Silence et relance	Laisser le temps de répondre ; relancer par un mot (« et ensuite ? »)	Un silence de quelques secondes suffit souvent à obtenir le fond de la pensée

Le **feedback** (retour d'information) est le message que le manager donne à un collaborateur sur son travail. Il est positif (renforcer ce qui va bien) ou correctif (améliorer ce qui ne va pas). Un bon feedback est **factuel** (un fait observé, pas une interprétation), **précis** (quoi, quand), **rapide** (le jour même ou le lendemain), **équilibré** (le positif n'est pas oublié) et **orienté action** (que faire la prochaine fois). Il se donne en privé pour le correctif, en public ou en privé pour le positif selon la personne.

Exemple. Plutôt que « bon boulot aujourd'hui », M. Benali dit à un vendeur : « Sur la cliente qui hésitait entre deux services de table, tu as posé des questions sur l'usage et proposé la vaisselle qui passe au four : elle a pris le service complet et les verres assortis. Continue à questionner sur l'usage avant de proposer. » Le vendeur sait exactement ce qui a marché et pourquoi.

Le feedback circule aussi vers le manager : demander à l'équipe un retour sur un brief, un planning ou une décision est une marque de respect et une source d'amélioration.

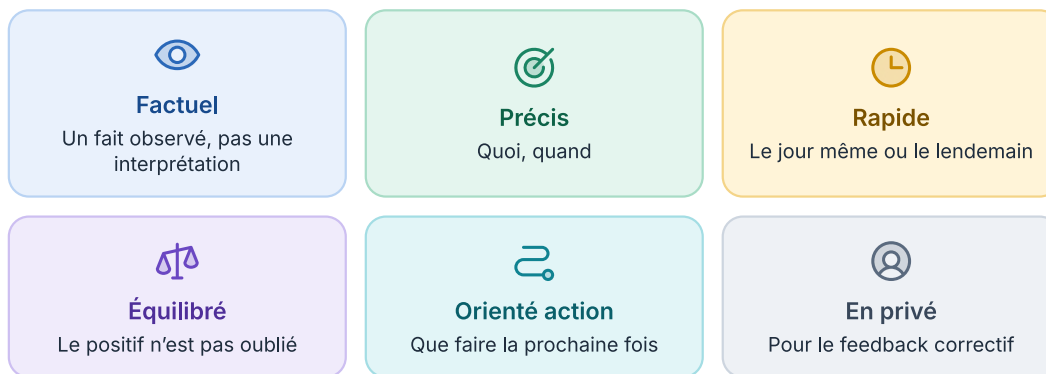


Schéma 4. Les cinq qualités d'un bon feedback, positif ou correctif.

La communication non verbale

Dans un échange en face à face, le message passe par les mots, mais aussi par la voix et par le corps. La **communication non verbale** comprend la posture, les gestes, le regard, l'expression du visage, la distance et la tenue ; le **para-verbal** désigne le ton, le volume, le débit et les silences. Quand les mots et le non-verbal se contredisent, l'interlocuteur croit le non-verbal : un « bravo » lâché sans regarder la personne ne vaut rien.

Élément	Ce qui aide	Ce qui nuit
Posture	Droite, ouverte, tournée vers l'interlocuteur, à sa hauteur (assis tous les deux)	Bras croisés, dos tourné, debout face à quelqu'un d'assis lors d'un recadrage
Regard	Franc et régulier, sans fixer	Regard fuyant, yeux sur le téléphone ou l'écran
Voix	Calme, posée, volume adapté, débit modéré	Voix forte ou sèche, débit précipité, soupirs
Gestes	Mains visibles, gestes qui accompagnent le propos	Gestes brusques, doigt pointé, tapotements
Distance et cadre	Distance d'environ un mètre, lieu calme, porte fermée pour un sujet personnel	Trop près (intrusion), trop loin (distance), échange en rayon devant les clients
Tenue et attitude générale	Tenue conforme aux règles du magasin, ponctualité, disponibilité	Négligence, retards : le manager est observé et imité

Le manager lit aussi le non-verbal de l'équipe : un vendeur qui évite le regard pendant un brief, une hôtesse de caisse tendue, un silence inhabituel sont des signaux à vérifier par une question en privé. Dans la vente comme dans le management, le non-verbal se travaille : s'observer, demander un retour à un collègue, s'exercer aux entretiens difficiles.

Les erreurs à éviter et la mesure de la communication

Les difficultés de communication naissent rarement d'un manque d'information ; elles viennent de messages mal ciblés, mal formulés ou jamais vérifiés.

Erreur	Conséquence	Remède
Informer sans expliquer	Consignes mal appliquées, résistance au changement	Donner le pourquoi, répondre aux questions
Tout passer par écrit (messages, notes) ou tout par oral	Surcharge ou absence de trace	Choisir l'outil selon le message ; doubler l'oral d'un écrit pour ce qui engage
Communiquer au mauvais moment	Message non entendu (pic d'affluence, fin de journée)	Brief avant l'ouverture, entretiens hors affluence
Ne pas vérifier la réception et la compréhension	Salariés absents non informés, erreurs	Taux de lecture, questions au brief, émargement, observation
Reproches en public, messages impulsifs	Humiliation, conflit, perte de confiance	Sujets personnels en entretien ; attendre avant d'envoyer un message écrit sous le coup de l'émotion
Filtrer l'information ascendante	La direction ignore les problèmes du terrain	Remonter les faits, y compris désagréables, avec des propositions
Ignorer le droit à la déconnexion	Fatigue, tension, risque juridique	Pas de message hors horaires sauf urgence réelle ; règles d'usage de l'application d'équipe écrites

Mesurer la communication. Quelques indicateurs suffisent : taux de lecture des messages (lecteurs + destinataires), taux de participation aux réunions (présents ÷ invités), délai moyen de réponse aux demandes de l'équipe, nombre d'erreurs liées à une consigne mal comprise, part des salariés capables de citer l'objectif du mois lors d'un brief. Ces mesures, croisées avec le ressenti recueilli en entretien, permettent d'ajuster les outils et les habitudes.

Le manager exemplaire : il dit ce qu'il fait et fait ce qu'il dit, répond aux sollicitations dans un délai raisonnable, reconnaît ses erreurs, protège les informations confidentielles (salaires, situations personnelles) et traite chacun avec le même respect, quel que soit son contrat ou son ancienneté.

L'essentiel à retenir

- Trois flux : descendant (consignes, objectifs), ascendant (remontées du terrain), transversal (coordination) ; le manager relaie, explique le pourquoi et fait passer l'important par un canal formel.
- Choisir l'outil selon l'objectif, les destinataires, l'urgence et le besoin de trace : brief pour le quotidien, écrit pour ce qui engage, réunion pour décider, entretien pour le personnel ; mesurer la portée (taux de lecture = lecteurs ÷ destinataires).
- Une réunion se prépare (objectif, ordre du jour minuté, participants utiles), s'anime (tour de table, décisions) et se conclut par un compte rendu (qui, quoi, quand) ; coût = somme des heures × taux horaire × 1,42, plus le chiffre d'affaires perdu si elle a lieu pendant l'ouverture.
- Recadrage et félicitation reposent sur des faits précis, en privé pour le recadrage, avec un engagement et un suivi ; écoute active (questions, reformulation, silence), feedback factuel, rapide et orienté action, non-verbal cohérent avec les mots.