**ORGANISATION COMMERCIALE**

**ET GESTION DU SECTEUR DE VENTE**



Salem Roger YAHI

**Organisation commerciale et gestion du secteur de vente**

Quatre objectifs fixés à la formation :

 Mettre l’accent sur le coaching à partir des thèmes suivants :

1. Formation
2. Entraînement
3. Suivi
4. Motivation
5. Organisation du travail

dans le but de construire un plan d’action d’encadrant d’une équipe de vente.

 Faire réfléchir sur la définition du management commercial et proposer une formulation adéquate.

 Déterminer la durée moyenne, en termes de ratios, de chaque activité.

 Proposer des contrôles, lesquels et à quelles fréquences.

1

**FORMATION**

**Situer les objectifs de formation du chef des ventes :**

Définir un objectif est essentiel en formation.

Il permet au chef des ventes de "signer un contrat" avec le vendeur, de réaliser le découpage en modules et en activités en intégrant la contrainte temps. Plus l'objectif est précis, plus il permet au chef des ventes d'être réaliste par rapport aux besoins du vendeur.

La définition d'objectifs permet aux vendeurs formés d'être rassurés, de limiter leur résistance au changement, de s'engager dans la formation sur des bases saines et connues.

Trois types d'objectifs :

- objectif cognitif ou savoir ou connaissances.

- objectif psychomoteur ou savoir-faire ou compétences.

- objectif affectif ou savoir-être ou comportement.

Ces objectifs se rédigent en terme de "être capable de ..." (pensée, action ou ressenti).

Quelques verbes pour chaque objectif :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SAVOIR** | **SAVOIR FAIRE** | **SAVOIR ÊTRE** |
| connaître  comprendre  définir  préciser  retenir  analyser  mémoriser | préparer  contrôler  argumenter  actionner  déléguer  promouvoir  informer | s'adapter  réagir  sourire  intégrer  se motiver  Aider  Accompagner |

**Découvrir et comprendre son style de management :**

*Pour chaque situation qui suit, vous disposez de 10 points à répartir entre les 4 affirmations proposées en fonction du degré de valeur professionnelle que vous pensez devoir leur accorder.*

**Situation clé n°1** : Pour moi, un manager doit :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Déléguer le plus souvent possible pour dégager du temps et réfléchir lui-même à la politique et ses moyens. |
| 2 |  | D'abord s'imposer techniquement et connaître parfaitement les évolutions. |
| 3 |  | Connaître parfaitement tous les problèmes juridiques et législatifs liés à son rôle de responsable. |
| 4 |  | Savoir avant tout innover, stimuler les membres de l'équipe et entretenir de bonnes relations dans les bureaux. |

Total : 10

**Situation clé n° 2 :** Un bon collaborateur doit :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Savoir comprendre l'intérêt et l'objectif de son travail. |
| 2 |  | Être persévérant et ne pas créer de problèmes autour de lui, ni à moi, ni aux autres. |
| 3 |  | Porter de l'estime à ses responsables et respecter la discipline de l'entreprise. |
| 4 |  | Être organisé, ponctuel et s'en tenir aux consignes données face aux "clients" (internes ou externes). |

Total : 10

**Situation clé n°3 :** Un bon projet d'entreprise doit :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Traduire avant tout ce que veut la direction générale car c'est elle qui fixe les objectifs et les moyens. |
| 2 |  | Être élaboré après consultation des employés concernés et assez au courant pour avoir des suggestions à faire. |
| 3 |  | Indiquer les objectifs à chacun des responsables et laisser l'initiative des moyens dans un cadre défini. |
| 4 |  | Être clair, complet et définir ce que chacun doit faire ainsi que les procédures de contrôle. |

Total : 10

**Situation clé n°4 :** Face à un(e) nouveau (elle) embauché(e), il faut avant tout :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Lui faire part des règlements en usage afin qu'il sache bien comment se comporter dans sa nouvelle entreprise. |
| 2 |  | S'efforcer de l'intégrer aux autres en l'accompagnant et en le présentant au personnel et rester très proche les premiers mois. |
| 3 |  | Lui exposer les objectifs de l'entreprise et lui montrer l'évolution depuis quelques années ainsi que les prévisions. |
| 4 |  | Lui décrire exactement son travail en détail, lui dire ce qu'on attend de lui et à qui il doit s'adresser en cas de problèmes. |

Total : 10

**Situation clé n°5 :** Quand il y a une décision à prendre :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je fais une réunion avec les intéressés et je cherche à obtenir des avis en vue de trouver une solution de compromis. |
| 2 |  | Je délègue des pouvoirs aux intéressés les plus compétents et les pousse à s'engager personnellement sur les conséquences des décisions prises. |
| 3 |  | Je préfère prendre en général seul la décision et je veille à ce qu'elle soit parfaitement exécutée pour assurer sa réussite. |
| 4 |  | J'en parle d'abord à des personnes compétentes ou "au-dessus de moi". |

Total : 10

**Situation clé n° 6 :** Quand deux collaborateurs de l'entreprise ne s'entendent pas et perdent du temps à se disputer :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je tente d'apaiser la chose pour sauvegarder l'esprit de groupe. |
| 2 |  | Je les convoque pour leur rappeler leurs engagements, leurs objectifs et les bonnes règles. |
| 3 |  | Je profite de l'occasion pour analyser ce qui ne va pas entre eux, chercher les raisons et voir avec eux les solutions possibles. |
| 4 |  | J'interviens avec autorité pour stopper net le conflit et remettre "les pendules à l'heure". |

Total : 10

**Situation clé n°7 :** Pour un manager, être responsable c'est :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Agir en "homme" décidé et d'action en sachant se faire approuver avec un minimum de discussion. |
| 2 |  | Distribuer le travail correctement entre chacun en fonction des compétences et responsabiliser tout le monde sur les objectifs. |
| 3 |  | Transmettre et faire appliquer ce qui est décidé conformément à ce qui a été défini à l'embauche. |
| 4 |  | Faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer et veiller à ce que les gens soient contents de travailler ensemble et dans cette entreprise-là. |

Total : 10

**Situation clé n°8 :** Si un collaborateur prend une initiative imprévue :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Je l'étudie et si elle est positive je l'encourage à la recommander aux autres. |
| 2 |  | Je lui signale qu'il n'a pas à prendre l'initiative seul et je lui rappelle son rôle. |
| 3 |  | Je le laisse aller plus loin si cela ne gêne pas ceux qui sont autour de lui. |
| 4 |  | Je lui fais comprendre qu'il appartient à une entreprise qui forme un tout et que celle-ci serait impossible à diriger si chacun prenait des initiatives imprévues dans son coin. |

Total : 10

**Situation clé n°9 :** Pour maintenir un bon climat dans l'entreprise, il est nécessaire de :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Tempérer et d'éviter de laisser les gens se poser trop de problèmes. |
| 2 |  | Veiller au respect des procédures afin d'éviter que chacun empiète sur les domaines des autres. |
| 3 |  | D'entraîner les gens à exprimer les vrais problèmes qu'il rencontrent et qui sont inévitables. |
| 4 |  | Mettre en confiance tout le monde et y consacrer du temps afin qu'ils se sentent décontractés et soutenus. |

Total : 10

**Situation clé n°10 :** En tant que manager, je souhaite que :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 |  | Mes collaborateurs me témoignent de la reconnaissance pour mon attitude d'ouverture. |
| 2 |  | Mes collaborateurs soient capables d'être le plus autonomes possible. |
| 3 |  | Mes collaborateurs soient satisfaits de me voir prendre toutes les responsabilités. |
| 4 |  | Mes collaborateurs apprécient d'être bien encadrés. |

Total : 10

**VOTRE IDÉE PERSONNELLE DU MANAGEMENT**

*Reportez à côté de chaque lettre les points que vous avez distribués entre les 4 réponses.*

**Grille récapitulative**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Réponses pondérées | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Situations clés |  | | | |
| 1 | D | A | B | C |
| 2 | D | A | C | B |
| 3 | A | C | D | B |
| 4 | B | C | D | A |
| 5 | C | D | A | B |
| 6 | C | B | D | A |
| 7 | A | D | B | C |
| 8 | D | A | C | B |
| 9 | A | B | D | C |
| 10 | C | D | A | B |

De ce tableau on dégage quatre totaux :

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **A**  **MENEUR** | **B**  **ORGANISATEUR** | **C**  **COOPÉRATEUR** | **D**  **COMPÉTITEUR** | Total |
|  |  |  |  | 100 |

**Définir les quatre styles de management :**

**Quel style de management le chef des ventes peut-il se donner ?**

|  |  |
| --- | --- |
| *dominante* : **ORGANISATEUR** | *dominante* : **MENEUR** |
|  |  |
| **1. STRUCTURER**  . Définir un cadre de référence .  . Définir les missions et orientations.  . Fixer les objectifs (résultats et progrès).  . Répartir les tâches.  . Créer les circuits d'information.  . Donner des indicateurs de performance.  **Finalité** : Fonder l'équipe | **2. MOBILISER**  . Mettre en avant un style.  . Développer une image.  . Faire adhérer à des valeurs.  . Donner du sens à l'action.  . Entraîner vers un but commun.  . Créer un climat stimulant.  **Finalité** : Souder l'équipe |
| **4. RESPONSABILISER**  . Élargir le champ de responsabilités.  . Augmenter le niveau de décision.  . Définir les règles du jeu et .  . Passer des délégations et suivre.  . Accepter les initiatives en passant contrat sur les résultats.  . Contrôler la cohérence et les résultats.  . Manager par projets.  . Laisser l’autonomie sur les méthodes.  **Finalité** : Responsabilités structurelles | **3. ASSOCIER**  . Clarifier le rôle de chacun.  . Fixer la contribution de chacun par rapport à la réalisation des buts communs.  . Partager les décisions.  . Favoriser les initiatives.  . Prendre en compte les suggestions et les avis.  . Faire prendre conscience de l'intérêt général.  . Consulter avant de décider.  **Finalité** : Responsabilités opérationnelles |
|  |  |
| *dominante :* **COMPÉTITEUR** | *dominante* : **COOPÉRATEUR** |

**Pratiquer les styles de management :**

Pour l'essentiel un chef des ventes :

|  |  |
| --- | --- |
| du type | est centré sur |
| 1. MENEUR 2. ORGANISATEUR 3. COOPÉRATEUR 4. COMPÉTITEUR | **lui-même**  **les méthodes**  l**es autres**  **les résultats** |

On considère qu'un type est très dominant quand il dépasse 40 points à lui seul, qu'un type est sous-représenté quand il est inférieur à 10 points.

Chacun peut vérifier quelques excès ou vulnérabilités.

**Responsabiliser avec la méthode C.I.C.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 - CONSTAT** | **2 - INITIATIVE** | **3 - CONSÉQUENCES** |
| ***Problème***  Décrire la situation étudiée par des faits | ***Solution***  Expliquer ce qui a été entrepris pour solutionner | ***Résultat***  Noter les effets de l'initiative |
| **Observation, écoute, réflexion** | **structuration, objectif, action** | **Suivi, évaluation, bilan** |

**Conséquences possibles sur :**

La production, la vente, la sécurité, le personnel, les clients, l'organisation, l'image de marque, le financier, la qualité, les stocks,...

**Connaître les niveaux d’autonomie :**



**Trois niveaux d'autonomie :**

**Compétence - Motivation - Coopération**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Type | **A1** | **A2** | **A3** | **A4** |
| Niveau de **COMPÉTENCE**  savoir-faire | Sait pas faire | Sait un peu faire | Sait bien faire | Sait très bien faire |
| Niveau de **MOTIVATION**  vouloir-faire | Veut pas spontanément faire (a peur ou pas envie) | Veut pas forcément faire (fait des reproches) | Veut faire autrement (fait des suggestions) | Veut bien faire (prend des initiatives) |
| Niveau de **COOPÉRATION**  esprit d'équipe | Docile ou dépendant | Critique négatif et égocentré | Critique positif mais individualiste | Constructif et acquis à l'intérêt général |

Faible autonomie <-------------------------------------------------------> Forte

Le **niveau d'autonomie** est estimé à partir de **3 critères** :

- la compétence (ou savoir faire),

- la motivation (ou vouloir faire),

- la coopération (esprit d’équipe avec les collègues et sa hiérarchie).

**Définir les niveaux d’autonomie :**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **A1** | **NE SAIT PAS FAIRE**  Il attend les informations, les connaissances, les idées de l’extérieur et du manager. Si rien ne vient, il ne fera rien. Il ne fait pas le lien entre les connaissances dont il dispose et la mission à accomplir. Il ne saura pas mobiliser son expérience si on ne lui dit pas comment faire. | **A2** | **SAIT UN PEU FAIRE**  Il attend des explications du manager sur ce qu’il a à faire et la façon de le faire. Il commence à poser des questions sur le pourquoi et le comment et à faire le lien avec ce qu’il connaît déjà. |
|  | **NE VEUT PAS FAIRE**  Il redoute un peu cette responsabilité, ne sait pas s’il sera capable. Ou il ne mesure pas bien les difficultés et se déclare prêt à la faire, mais au premier obstacle il baissera les bras et déclarera que « c’est impossible » ou qu’ « il n’y a rien à faire ». |  | **VEUT BIEN SI...**  Il s’intéresse et aimerait bien faire plus si seulement on l’aidait davantage, ou si on lui donnait plus de moyens pour le faire : explications, idées, temps dégagé ; il aimerait bien aussi être plus rassuré sur sa compétence. |
|  | |  | |
| **Autonomie A1**  DÉPENDANCE | | **Autonomie A2**  CONTRE DÉPENDANCE | |
|  | | | |
|  | | | |
| **Autonomie A4**  INTER DÉPENDANCE | | **Autonomie A3**  INTER DÉPENDANCE | |
|  | |  | |
| **A4** | **SAIT TRÈS BIEN FAIRE**  Il possède toutes les compétences, sait identifier celles qui lui manquent et les compléter par une démarche personnelle. Il possède du recul par rapport aux conséquences de ses activités et peut donc transmettre efficacement son savoir faire à un débutant. | **A3** | **SAIT BIEN FAIRE**  Il a la compétence, sait identifier celles qui lui manquent éventuellement et auprès de qui aller chercher des compléments. Il est très accroché à ses idées, ses conceptions et se rend parfois difficilement compte des incidences de celles-ci sur l’environne- ment. Très désireux de réussir, il manque de recul. |
|  | **VEUT FAIRE**  Il a confiance en sa capacité à réussir et sait transmettre sa confiance et sa motivation. Il n’investit que l’énergie nécessaire et sait s’intéresser à autre chose. |  | **VEUT ET POSE DES CONDITIONS**  Il a confiance en lui et exige qu’on le laisse faire comme il l’entend. Ou il pense avoir besoin d’aide et demande son appui au manager. Il est moteur dans la demande des moyens. |

**Définir les niveaux d’autonomie des vendeurs :**

***Exercice 3 :*** *Renseigner la grille des niveaux d'autonomie des collaborateurs / de soi .*

Inscrivez le nom des vendeurs de votre équipe, puis notez A1, A2, A3 ou A4 dans les cases. Un vendeur peut avoir trois niveaux d'autonomie différents.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Niveaux | **COMPÉTENCE** | **MOTIVATION** | **COOPÉRATION** |
| **Vendeurs.** |  |  |  |
|  | ***Aimé Jacquet*** | ***A3*** | ***A1*** | ***A2*** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |
| 10 |  |  |  |  |

*À la page suivante, notez les actions à mener auprès des collaborateurs pour accroître leurs performances.* Si vous traitez votre niveau d'autonomie, fixez-vous des objectifs de progression.

**Élaborer un plan d’action destiné aux vendeurs :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Prénom NOM**  **du vendeur** | **ACTIONS**  **CORRECTRICES** | **À FAIRE LE** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Connaître les motifs de l’accompagnement :**

Ils concernent les trois acteurs de l'accompagnement : le vendeur, le client et le chef des ventes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **par rapport au vendeur** | **par rapport au client** | **par rapport au chef des ventes** |
| le rassurer, le motiver | analyser le potentiel | mesurer l'évolution du vendeur |
| lui faire plaisir | le découvrir, le valoriser | vérifier son adhésion |
| le former techniquement | élargir la gamme des produits | montrer l'exemple |
| contrôler son organisation | référencer un nouveau produit ou service | mieux connaître le vendeur |
| susciter sa confiance | débloquer une situation | maintenir son propre niveau de négociateur |
| l'aider à traiter le litige | rester au contact du terrain | contrôler la faisabilité des actions commerciales |
| l'aider à atteindre ses objectifs | positionner la concurrence | rester crédible en collant au terrain |

**Connaître les objectifs de l’accompagnement :**

Trois objectifs couvrent l'ensemble des besoins d'aide à l'amélioration de la performance commerciale.

Au vue des résultats et des ratios d'activités de ses vendeurs, le chef des ventes peut définir et planifier les actions à mener.

Ces objectifs sont :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **L'appui à la vente** | **La formation du vendeur** | **La stimulation du vendeur** |

Selon les préoccupations du moment, opération commerciale à lancer, baisse de chiffre d'affaires, action soutenue de la concurrence, fatigue du vendeur, etc, l'accompagnement à sa raison d'être.

Chaque journée investie dans cette activité de management commercial est une possibilité concrète offerte au chef des ventes pour répondre à l'un ou l'autre de ces objectifs.

**Utiliser une méthode d’accompagnement :**

|  |  |
| --- | --- |
| **MÉTHODE** | **CONCEPTS ET ACTIONS** |
| **Objectifs** | Appui à la vente, formation et motivation du vendeur. |
| **Bases** | Préparation, règles du jeu, connaissance des personnes, principe d'action, comportement d'influence, outils. |
| **Maîtrise** | Prise de contact avec le vendeur / avec le client, rigueur d'observation des entretiens de vente (réactions du client, réactions du vendeur), gestion de l'échec et du succès, maîtrise des deux rôles : **capitaine d'équipe** et **entraîneur**, connaissance de l'historique du client, objectif(s) de visite défini(s) chaque fois, disponibilité constante pour intervenir, capacité à faire analyser le déroulement de l'entretien par le vendeur, donner son avis sur les actions. |
| **Actions** | Auprès du vendeur inexpérimenté : **4 phases**  démonstration, intégration, participation, autonomie.  Auprès du vendeur expérimenté : **4 phases**  observation, conseil, coopération, autonomie. |
| **Entretien après**  **chaque**  **visite** | **Se déroule dans la voiture à l'arrêt.**  Rappel de l'objectif de visite, faire et laisser parler, éviter l'humour, encourager et valoriser, rester humble, ne pas solutionner d'emblée le problème, favoriser la réflexion du vendeur, ne pas « juger », fixer un nouvel objectif. |
| **Techniques d'entretien** | Questionner, remémorer, visualiser, rappeler les expériences vécues, parler de ce qui est perçu, savoir se taire, noter. |
| **Tactiques d'entretien** | Approfondir, clarifier les problèmes, laisser la paternité des idées et des actions au vendeur, aider sans assister, ne pas valoriser des réussites partielles, utiliser la batterie de questions, préférer le vécu au « mouchard ». |
| **Évaluation**  **finale** | Rappeler les objectifs de la journée, évoquer les différents points traités à chaque visite, féliciter suivant bonne mesure, préciser les objectifs correcteurs, remplir la grille d'accompagnement du vendeur, fixer un prochain rendez-vous. |
| **Autobilan** | Évaluer sa propre prestation. |

2

**SUIVI**

**Prendre en compte trois situations tes :**

**Comprendre l’utilité du contrôle :**

Voici ce que répondent les chefs des ventes de sociétés différentes interrogés sur ce thème en cours de séminaire : pour eux, le contrôle sert selon les cas à

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | OUI | NON |
| analyser les échecs |  |  |
| mesurer les écarts et réorienter l'action |  |  |
| vérifier lorsqu'on a un doute sur un vendeur |  |  |
| s'assurer de l'application de la politique commerciale |  |  |
| apporter une aide si besoin est |  |  |
| corriger l'action et motiver |  |  |
| obtenir des informations sur l'emploi du temps du vendeur |  |  |
| apporter des moyens pour la mise en place et le suivi de l'action commerciale |  |  |
| préparer une sanction (réprimande ou récompense) |  |  |
| vérifier l'état d'avancement des actions |  |  |
| montrer que l'on porte un réel intérêt au travail du vendeur |  |  |
| mesurer le résultat et l'impact de la délégation |  |  |
| accroître la confiance du vendeur |  |  |
| cautionner l'autorité du chef des ventes |  |  |
| constater la réalisation du travail confié |  |  |
| vérifier que le vendeur me comprend bien |  |  |
| s'informer sur la clientèle et la concurrence |  |  |
| préparer l'éventuelle promotion du vendeur |  |  |
| constituer un dossier pour se séparer d'un vendeur incompétent |  |  |

**Réfléchir à la place du contrôle dans le management :**

Contrôler QUOI ?

1. Résultats
2. Activités
3. Savoir (connaissances)
4. Savoir-faire (connaissances appliquées - compétence)
5. Savoir faire-faire
6. Savoir être

**Mettre en place un système de contrôle :**

Cochez les carrés correspondant aux questions auxquelles vous pouvez répondre OUI.

**Contrôle à la française :** *Sanction + ou -*

1. Avez-vous le pouvoir de rémunérer ?
2. Avez-vous le savoir-faire pour réprimander ?
3. Savez-vous dire non ?
4. Savez-vous faire face aux tensions relationnelles ?
5. Savez-vous assumer l'autorité de commandement ?
6. Savez-vous renvoyer l'ascenseur ?

**Contrôle à l'américaine :** *relation d'aide à la performance*

1. Êtes-vous disponible pour aider ?
2. Avez-vous envie d'aider ?
3. Savez-vous comment aider efficacement ?
4. Savez-vous privilégier les faits ?
5. Pouvez-vous ne pas maltraiter la personne ?
6. Savez-vous assumer l'autorité relationnelle ?

**Contrôle à la japonaise :** *autocontrôle responsabilisant*

1. Savez-vous féliciter ?
2. Savez-vous placer le collaborateur face à ses engagements ?
3. Pensez-vous à rappeler le sens de la relation client / qualité ?
4. Savez-vous organiser des contrôles valorisants ?
5. Savez-vous mettre en avant vos collaborateurs ?

Vous l'avez compris, ces trois modes de contrôle sont complémentaires, adaptables au niveau d'autonomie des chefs des ventes.

**Contrôler avec des tableaux de bord :**



Le **tableau de bord** permet une analyse de la situation, chaque jour, chaque semaine, chaque mois, sur l'année. Il sert à analyser les résultats, à interpréter la situation et à alerter par rapport à un écart. Il aide à décider des interventions (gérer, animer, apprécier).

Chaque chef des ventes dispose d'un tableau de bord (ou de plusieurs) pour développer la capacité d'anticipation et aiguiser le sens de la responsabilité de ses vendeurs.

*Le tableau de bord,*

*outil de décision,*

*est un instrument d'influence et non*

*de pouvoir.*

La publication des tableaux de bord crée une saine émulation. Les vendeurs apprennent à s'évaluer ; les points faibles sont décelés pour exercer un contrôle sur chaque activité.

Chacun sait sur quoi il est apprécié.

Le tableau de bord est complété par les ***entretiens de supervision*** sur les résultats et les compétences mises en œuvre.